

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS:

UMA CONTRIBUIÇÃO AOS MODELOS DE IMPLANTAÇÃO

MARCONDES DA SILVA CÂNDIDO

FLORIANÓPOLIS - SC

Julho - 1998

MARCONDES DA SILVA CÂNDIDO

**GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS:
UMA CONTRIBUIÇÃO AOS MODELOS DE IMPLANTAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, com concentração na área de Gestão da Qualidade e Produtividade.



0-292.090-1

UFSC-BU



FLORIANÓPOLIS - SC

Julho - 1998

MARCONDES DA SILVA CÂNDIDO

**GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS:
UMA CONTRIBUIÇÃO AOS MODELOS DE IMPLANTAÇÃO**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de MESTRE,
Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo
programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.



Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

Ao meu orientador Prof.
Osmar Possamai, principal
incentivador na realização
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

De forma muito especial, ao meu orientador, professor Osmar Possamai, pela confiança, orientação e dedicação.

Ao SEBRAE-SC, em especial ao Diretor Paulo Ferreira, por oportunizar, incentivar e apoiar a realização deste trabalho.

Ao SEBRAE-NA, por me permitir participar do grupo de trabalho para adequação e atualização da metodologia do Programa da Qualidade para Pequenas Empresas.

A minha esposa Luciane e a minha filha Laise pela dedicação, amor e compreensão.

Aos meus pais Daires e Lourdes, as minhas irmãs Odete, Vera e Janete, ao meu irmão Marcos, ao meu tio Dori, Tere, Eduardo e Paula e ao Wolney e Nélia pelo apoio e carinho.

A todos os meus amigos, amigas e colegas que de alguma forma contribuíram com este trabalho através de sugestões, apoio e incentivo. Em especial ao Célio, Sérgio, Sabino, Peluso, Colombelli, Mauro, Luciano, Fernando, Lázaro, Marco, Siomara, Rita, Patrícia, Rodrigo, André, Cecília, Brasil, Mônica, Moresco, Ricardo, Vera, Maria Augusta, Arimatea, Dante, Boneto e Maria Glicéria.

E, a Deus pelo milagre de conceder-me a vida e por todas as coisas espirituais e materiais que me permite desfrutar.

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS	4
2.1 - O CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA	5
2.2 - AS PEQUENAS EMPRESAS, CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	6
2.3 - O PERFIL EMPREENDEDOR DO EMPRESÁRIO DA PEQUENA EMPRESA.....	12
2.4 - PEQUENAS EMPRESAS, A FORÇA DA ECONOMIA.....	15
2.5 - A PEQUENA EMPRESA E O RELACIONAMENTO COM SEU MEIO EXTERNO	19
CAPÍTULO 3 - GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS.....	23
3.1 - POR QUE A QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS?.....	24
3.2 - QUALIDADE: UM CONCEITO PARA PEQUENA EMPRESA	26
3.3 - GESTÃO DA QUALIDADE: UMA METODOLOGIA PARA PEQUENAS EMPRESAS	30
3.4 - IMPLANTAÇÃO ORIENTADA: ESTRUTURA LÓGICA	35
CAPÍTULO 4 - O LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 - PERFIL DAS EMPRESAS EM SANTA CATARINA	44
4.2 - PRINCIPAIS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE	47
4.3 - DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO	53
4.4 - DIFICULDADES E AS CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS	62
4.5 - QUALIDADE E O PERFIL EMPREENDEDOR.....	64
4.6 - EFETIVIDADE DO MODELO DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE	68

**CAPÍTULO 5 - PROPOSTA PARA AUMENTO DA EFETIVIDADE NA IMPLANTAÇÃO
DE PROGRAMAS DE QUALIDADE73**

5.1 - DEFINIÇÃO DE ESTÁGIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE 74

5.2 - CONSTRUÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO VIA DEFINIÇÃO DE ESTÁGIOS 84

5.3 - PROPOSTA PARA MELHORAMENTO DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO 88

5.4 - OBSERVAÇÕES PRELIMINARES A RESPEITO DA NOVA METODOLOGIA 93

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES96

6.1 - CONCLUSÕES 96

6.2 - RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 99

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 100

ANEXOS 108

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo a realização de um estudo sobre o método SEBRAE de implantação da gestão da qualidade em pequenas e médias empresas como fator determinante de sua sobrevivência e competitividade.

Considerando que as características das pequenas empresas normalmente confundem-se às do seu principal executivo, em função de seu perfil empreendedor, discute-se a forma de avaliação dos resultados obtidos, na maioria das vezes, definidos apenas como sucesso ou fracasso. Desta forma, através de três estágios característicos: básico da qualidade, da qualidade e qualidade superior, pretende-se desenvolver uma forma mais adequada para acompanhar e compreender o desenvolvimento, através de atividades definidas para a implantação da qualidade.

Com base nisto, pretende-se sugerir e implementar ações que possam melhorar a efetividade de implantação dos programas da qualidade em pequenas empresas.

A metodologia analisada inclui pesquisa de campo com empresas do Estado de Santa Catarina nos ramos da indústria, comércio e serviços, que participaram ou que participam da implantação de um programa voltado para pequenas empresas.

Os resultados e análises do estudo permitiram validar o modelo conceitual e oferecer informações que contribuam para futuros trabalhos.

ABSTRACT

This dissertation has the purpose of study the implementation process of Total Quality Management for small business, comparing as an important way to research levels of competitive and survival.

Considering that the small business characteristics confuse their own executives, in order of a entrepreneur profile, we want to discuss a evaluation form of results, in terms of success or failure.

Using three training stages: basic quality, quality and high quality, the method develops a more adequated way to understand and to control all the activityen on quality implementation programs.

Based on that we intend to suggest and implement actions that may improve the effectiveness of implementation of quality program in small companies.

The method includes a research with companies located in the state of Santa Catarina on three sectors: industry, commerce and service with have implemented.

The analysis and results of this study will confirm the concepted model of quality management and after other informations for future researches.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 - Ciclo de produção-consumo.	18
Fig. 2 - A empresa e o seu meio externo.	20
Fig. 3 - Seqüência lógica dos conceitos da qualidade.	29
Fig. 4 - Seqüência lógica de implantação orientada.	36
Fig. 5 - Empresas por setor.	44
Fig. 6 - Empresas por porte.	45
Fig. 7 - Grau de escolaridade dos participantes.	46
Fig. 8 - Principais informações gerenciais.	48
Fig. 9 - Número de funcionários após a implantação da qualidade.	50
Fig. 10 - Conhecimento dos objetivos em relação à motivação.	51
Fig. 11 - Nível de satisfação dos clientes.	52
Fig. 12 - Responsabilidades pela implantação.	55
Fig. 13 - Perfil segundo as 10 características empreendedoras para um máximo de 25 pontos.	66
Fig. 14 - Curva de efetividade em relação aos módulos de implantação da qualidade.	69
Fig. 15 - Espiral do progresso da qualidade.	75
Fig. 16 - Estágios de evolução de programas da qualidade.	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos que interferem na competitividade das pequenas empresas. 11

Quadro 2 - Estrutura do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas. ...32

Quadro 3 - Número de empresas e programas por região.46

Quadro 4 - Relação dificuldades de implantação e características das pequenas empresas.63

Quadro 5 - Escala de avaliação para os estágios de evolução.86

Quadro 6 - A conquista da qualidade.89

Quadro 7 - D-Olho na qualidade.89

Quadro 8 - Melhoria de processos.90

Quadro 9 - Comparação entre as metodologias91

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho surgiu durante o acompanhamento e observação, ao longo de quatro anos, do processo de implantação da gestão da qualidade em empresas de pequeno porte. No decorrer deste período, observou-se resultados positivos e negativos, através do tipo de resposta, dada por empresários, aos novos desafios de competitividade exigidos pelo cenário econômico mundial.

No Brasil, este cenário caracteriza-se por uma forte desindexação e abertura econômica, transformando-se numa economia de livre concorrência e integrada ao mercado global. Isto, por um lado, traz benefícios no que se refere ao alcance das tecnologias mais modernas e eficientes. Por outro, mostra a fragilidade dos processos de gestão e das respostas dadas às exigências de competitividade pela grande maioria das pequenas empresas.

A competitividade para uma pequena empresa hoje, conforme afirma Puri [PUR94], é sobreviver num mercado de livre concorrência. Se a empresa não deseja exportar, ao menos terá que sobreviver às importações de produtos acabados ou de subprodutos, peças e componentes.

Neste contexto, a gestão da qualidade tem um papel fundamental. Sem ser o fundamento em si mesma, é segundo Juran [JUR97], um conjunto de ações necessárias para que se alcance a qualidade de nível mundial. Isto requer uma

transformação em relação ao pensamento e as atitudes habituais de gerenciamento praticados nas organizações.

As empresas que se adequarem a esta nova realidade estarão atingindo um elevado potencial de qualidade, de produtividade e de competitividade.

Entretanto, de uma maneira geral, apesar da busca pela implantação de programas da qualidade, os resultados efetivos obtidos, principalmente por empresas de pequeno porte, não representam o esperado pelos empresários. Isto ocorre pelas dificuldades encontradas na implantação.

Segundo Juran [JUR97], o que torna o processo de implantação da qualidade mais difícil é que grande parte da nossa sociedade adora modismos, os quais, em geral, são apenas novos rótulos para conceitos antigos e bem conhecidos. Por isso, é que se usa tanto a gestão da qualidade, sem entretanto, entendê-la adequadamente.

Desta forma, as discussões e avaliações voltam-se apenas para a análise do sucesso ou fracasso na implantação da gestão da qualidade. Este tipo de análise, além de inibir outras iniciativas, não contribui para o desenvolvimento e aumento da qualidade e da produtividade destas empresas.

O objetivo deste trabalho é a realização de um estudo, para avaliar a efetividade da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas do estado no Santa Catarina.

Através dos levantamentos de campo tem-se como objetivos específicos identificar os resultados positivos e as dificuldades, verificar a relação existente entre as dificuldades e o perfil empreendedor, verificar sua evolução através de estágios característicos e propor melhorias ao método de implantação utilizado.

O estudo se justifica, dada a importância das pequenas empresas como instrumentos de geração de emprego e de distribuição da renda da nossa economia. Desta forma, melhorar o desempenho de qualidade e produtividade destas empresas, garante-lhes espaço no mercado. Com isso, além de garantir os empregos, contribui para a melhoria do padrão de vida dos trabalhadores e da sociedade.

Para a execução deste trabalho tem-se no Capítulo 2 um levantamento bibliográfico sobre as pequenas empresas, suas características, o perfil empreendedor do seu principal executivo, bem como sua relação com o ambiente de competitividade.

No Capítulo 3, discute-se os motivos que devem conduzir à implantação da qualidade, o conceito de qualidade adotado para o desenvolvimento de um programa em pequenas empresas e a metodologia de implantação da qualidade aplicada em pequenas empresas, que é o objeto principal do estudo.

No Capítulo 4, além de descrever a metodologia de pesquisa de campo utilizada, são apresentados e discutidos os dados obtidos que irão nortear as alternativas de soluções propostas.

O Capítulo 5 apresenta, através de estágios definidos por características próprias, uma análise mais aprofundada sobre a evolução da implantação do programa de qualidade em pequenas empresas. Por fim, apresenta-se propostas de melhorias para a nova versão do Programa da qualidade em estudo.

Finalmente no Capítulo 6, são apresentadas as principais conclusões do trabalho e as sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 - PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Tal como a qualidade, o assunto Micro e Pequenas Empresas (MPE) vem sendo discutido com grande intensidade nos últimos anos, pois, segundo Ramos e Fonseca [CEN95], elas desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Em função disso, conforme os autores, estas empresas deixaram de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a distribuição da renda, para serem consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional. Entretanto, segundo pesquisas citadas por Vieira [VIE96], de cada 5 novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas 3% sobram após 5 anos. Isto, segundo o autor decorre da falta de preparo do empresário para tocar seu negócio.

Para melhorar estes índices, são necessárias ações que estimulem o surgimento de pequenas empresas qualificadas e estruturadas de maneira a aumentar suas chances de sobrevivência. Estas ações, começam com a transformação de uma sociedade com postura empreendedora e com conhecimento de técnicas que lhes permitam gerir adequadamente um negócio próprio e obter sucesso.

Desta forma, apesar deste capítulo tratar das pequenas empresas nos aspectos relevantes para o desenvolvimento da dissertação, procura-se ressaltar as características relacionadas ao empresário-empresa, empresa-economia e meio ambiente. Estas características, podem determinar, em muitos casos, o tipo de resultado das empresas de pequeno porte.

2.1 - O Conceito de Pequena Empresa

Apesar de todas as discussões e do esforço governamental e social, no sentido de favorecer o surgimento de mais pequenas empresas, são poucas as pessoas que conseguem definir e entender o seu conceito. Até mesmo em vários países e em suas instituições internas, é comum a variedade de critérios para sua classificação. Isto se deve ao fato de que a definição pode variar conforme interesses específicos.

Os critérios mais comuns para definição de pequena empresa envolvem desde o faturamento, o número de empregados, o capital, as vendas, etc. Como por exemplo, na definição da OCDE (Organization for Economic Corporation and Development), descrita por Ramos e Fonseca [CEN95], e também por Longenecker [LON97], uma pequena empresa é aquela que tem menos de 100 empregados.

No Brasil, oficialmente, está em vigor a lei número 9.317/96, de 5 de dezembro de 1996 [LEI96], que define, para os seus fins, micro empresas como sendo “a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais)” e empresa de pequeno porte como a “pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais)”.

O sistema SEBRAE, para o enquadramento destas empresas na utilização da maioria de seus produtos e serviços, classifica-as para efeito de simplificação, pelo número de empregados, tendo, porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais.

Nesta dissertação, também para simplificação, utilizaremos o critério de número de empregados, conforme definido pela OCDE, ou seja, pequena empresa é aquela que possui até 100 empregados. Entretanto, é importante destacar que em ambientes de alta tecnologia o faturamento é uma variável importante.

2.2 - As Pequenas Empresas, Características Básicas

Segundo Tachizawa [TAC95], a organização de nossos dias é uma evolução da organização empresarial que surgiu com a revolução industrial e que se tornou um paradigma na história da humanidade. Neste paradigma, destaca-se a verticalização das empresas tornando-as poderosos conglomerados econômicos e de mercado. Esta evolução, segundo o autor, decorre do fato de que no início as empresas tinham como objetivo único o lucro, e conclui destacando que, em menos de duzentos anos, passamos do capitalismo selvagem para um mundo de concorrência selvagem. Ainda, segundo o autor, o lucro financeiro deixou de ser o único objetivo para ser um dos indicadores de desempenho, onde o verdadeiro objetivo passou a ser a sobrevivência.

A sobrevivência destas empresas resultou em profundas alterações na sua estrutura, afetando desde o processo produtivo até o consumidor final. A empresa passa a direcionar sua atuação nas atividades consideradas essenciais, ponto chave do negócio, passando a terceiros aquelas secundárias ou desconsideradas como vocação. Se por um lado estas ações representam diminuição do número de empregados, por outro, estimulam o surgimento de um grande número de empresas que passam a atuar nesses novos mercados abertos. Mesmo sem dispor, na maioria das vezes, de recursos suficientes como as grandes, as organizações menores, podem oferecer produtos e

serviços de alta qualidade e obter um bom faturamento com estruturas gerenciais ágeis, flexíveis e pouca ou nenhuma verticalização.

Cada vez mais, a sobrevivência de uma empresa resulta da competência na satisfação dos clientes, da gestão dos recursos financeiros e humanos disponíveis. Desta forma, as características de pequenas empresas podem apresentar pontos fortes e pontos fracos no que se refere a sua competitividade, comparando-se com suas similares maiores, pela forma como são gerenciadas por seu principal executivo.

Criar uma empresa verdadeiramente competitiva é, segundo Pereira [PER95], o principal desafio, tanto dos empreendedores já atuantes como daqueles que estão pensando em iniciar um empreendimento. Acontece que, a globalização, segundo o autor, leva os empreendedores a disputarem um contingente de consumidores sem os entraves alfandegários convencionais que fazem com que a concorrência, nestes megamercados, seja acirrada. Entretanto, Ramos e Fonseca [CEN95], afirmam que as pequenas estruturas empresariais costumam ser mais ágeis e respondem, por conseguinte, às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade que as empresas maiores.

Normalmente, o surgimento de uma pequena empresa se dá através de um empreendedor, que ao ser o principal executivo, acaba por influenciar a organização, dando-lhe seu próprio estilo em relação a características individuais como: arrojo, crenças, obstinação pelo trabalho e pelo sucesso. Por este motivo, afirma Oliveira [OLI96], a característica gerencial é autoritária, centralizadora, pouco participativa e integrada, o que prejudica, de certa forma, o desempenho da empresa, levando-a,

muitas vezes, ao conservadorismo e individualismo, predominando o improvisado em relação às ações planejadas.

Já Vieira [VIE95], destaca que além de administrar, na maioria das vezes com falta do conhecimento de técnicas gerenciais, o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente. Ainda, segundo Vieira, com o acúmulo de tarefas menos nobres, não existe tempo para planejar o negócio, pensar no futuro, conquistar novos clientes, reunir-se com clientes tradicionais para ouvir suas críticas e sugestões. Este acúmulo de tarefas impede o empresário de perceber o surgimento de novas tecnologias que, segundo Pereira [PER95], eliminam a médio prazo atividades tradicionais que hoje são executadas pelas pequenas empresas, alterando seu potencial de produtividade.

Conforme a afirmação de Ramos e Fonseca [CEN95], a MPE, quando agregada a seus similares, adquire melhores índices de produtividade e de preços finais para seus produtos. Entretanto, o individualismo, destacado por Oliveira [OLI95], como uma das características gerenciais presentes, além de prejudicar a relação com o meio ambiente, impede a comunicação entre essas empresas, principalmente do mesmo ramo. Esta fraca comunicação, afirma o autor, fruto do medo da concorrência, impede a troca de informações e a formação de associações que poderiam beneficiar todo um setor.

Um dos principais pontos fracos, citado por Oliveira [OLI95], e Whiteley [WHI94], são os recursos humanos. Oliveira entende que, nas MPE, há uma visão distorcida dos recursos humanos, e, por isso, não se observa com clareza a relação custo/benefício dos investimentos em educação e treinamento. Já para Whiteley, o problema é a

quantidade reduzida de empregados. Enquanto, segundo ele, numa grande empresa seria possível nomear um gerente e fornecer facilitadores para apoiar os grupos operacionais, para uma pequena empresa, isto não é possível. Além disso, estas empresas oferecem menores vantagens de salários e serviços de saúde, quando comparadas às empresas maiores.

Outra questão importante que podemos destacar, relaciona-se ao planejamento futuro, que neste caso, na visão de Whiteley [WHI94], a expectativa é extremamente imediatista onde as ações desenvolvidas são apenas para resultados a curto prazo, reduzindo-se praticamente a zero investimentos de médio e longo prazos. Lucas Izoton [VIE96], entende que o problema relaciona-se à baixa disponibilidade de recursos e elevados riscos e por isso, principalmente o empresário iniciante, busca resultados imediatos.

Apesar disso, grandes qualidades lhes dão outras vantagens importantes: elas são ágeis, são audaciosas, correm maiores riscos, mas também ganham novas experiências e conquistam oportunidades. Conforme afirma Whiteley [WHI94], a capacidade do empresário da pequena empresa em reagir e adaptar-se a outras tendências mercadológicas é maior, em relação a uma grande empresa, porque sua estrutura enxuta permite que as informações circulem com maior facilidade. Ainda, segundo este autor, os funcionários estão mais próximos dos clientes e conseguem compreender melhor suas necessidades.

Whiteley afirma, também, que os executivos de grandes empresas ficam isolados dos clientes por longas camadas hierárquicas, enquanto que na pequena empresa o líder, freqüentemente o chefe de vendas, passa boa parte do tempo fora do escritório, perto dos clientes que atende, garantindo que a "voz do cliente" sirva de guia na criação

de produtos, serviços e políticas. Entretanto, esta cultura de ouvir o cliente e prestar atenção às suas necessidades, precisa ser mais trabalhada e ressaltada por não ser, no geral, considerada uma ação essencial ligada ao planejamento organizacional para a qualidade.

Entretanto, um dos principais pontos fortes destacados por Whiteley [WHI94], é que o líder da pequena empresa pode operar mudanças com mais rapidez do que uma grande organização, em função dos menores níveis gerenciais e da proximidade com que estão alojados os departamentos. As mudanças, segundo ele, que numa grande companhia levam anos para acontecer, em um grupo pequeno, podem realizar-se em poucos meses. Desta forma, a liderança do empresário, fundador e “dono” do negócio, agiliza a tomada de decisão e permite à empresa adaptar-se com mais facilidade às alterações do mercado. Teoricamente, de acordo com estas afirmações, pode-se concluir que a implantação da gestão pela qualidade em pequenas empresas pode ter resultados mais rápidos que na maioria das grandes empresas.

Outro aspecto a ser destacado relaciona-se à visão da organização. Ponto chave para o sucesso, as pequenas empresas também levam vantagens neste aspecto, pois em uma pequena operação empresarial, como a compra de um equipamento ou o fechamento de um negócio, que numa grande empresa normalmente necessita da aprovação de uma comissão, na pequena empresa basta ouvir o seu fundador e “dono”, que pode tomar a decisão com extrema agilidade. Isto ocorre porque estas pequenas empresas não sofrem a pressão dos acionistas que, muitas vezes, podem impedir estratégias arrojadas, além de exigirem grandes investimentos em energia e tempo para explicações e convencimento de cada novo passo da organização. Por outro lado, este empresário tende a ser mais conservador. A capacidade de equilibrar o longo e o curto prazos está nas decisões do dono da empresa, o que possibilita a prática de

mecanismos de gestão que as habilite a focalizar sua atenção nos lucros e na satisfação dos clientes.

O quadro 1, a seguir, procura resumir os principais pontos fortes e fracos das pequenas empresas que interferem para competitividade e mostrar que, alguns destes pontos, estão intimamente relacionados às características do seu principal executivo.

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos que interferem na competitividade das pequenas empresas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho;	• Característica gerencial autoritária e centralizadora;
• Agilidade nas ações e na tomada de decisões;	• Individualismo pelo medo da concorrência;
• Informações internas circulam com mais facilidade;	• Dificuldade de comunicação com o meio ambiente;
• Funcionários estão mais próximos dos clientes;	• Visão distorcida dos recursos humanos;
• Melhor entendimento da organização pelos funcionários;	• Pouco profissionalismo no atendimento aos clientes;
• Mão de obra com utilização otimizada;	• Empregos menos vantajosos, para os trabalhadores;
• Funcionários mais generalistas;	• Falta de pessoal qualificado para tarefas específicas e sobrecarga de trabalho;
• Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado;	• Poucos investimentos em treinamentos
• Flexibilidade de adaptação ao mercado.	• Baixo poder de barganha em relação à contratação de empréstimos;
	• Capacidade de produção limitada;
	• Produção em baixa escala.

Nas grandes empresas, todos estes detalhes são igualmente fundamentais, no entanto, com maior giro de capital é mais fácil sobreviver no mercado. Além disso, as grandes empresas possuem maior credibilidade para obterem novos recursos junto a instituições financeiras. As pequenas empresas, na sua grande maioria, têm pouco

crédito junto ao mercado financeiro e, se não administrarem bem os recursos de que dispõem, terão maiores dificuldades na obtenção de outros.

2.3 - O Perfil Empreendedor do Empresário da Pequena Empresa

De acordo com Longenecker [LON97a], os empreendedores são heróis populares da moderna vida empresarial. Através de seus empreendimentos fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. A pequena empresa, base deste crescimento, destaca-se como uma importante fonte para a criação de novos empregos, principalmente, segundo este autor, em setores como construção, comércio atacadista, varejista e de serviços.

Entretanto, um dos principais fatores de surgimento e de sucesso de pequenas empresas está no perfil empreendedor destes empresários, que, segundo Hammer [HAM97], podem refletir no nível de sucesso do negócio, porque são capazes de sobreviver, com mais facilidade, num mundo em constante transformação.

Ray, citado por Longen [LON97b], diz que “a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na formação da nova firma. Nas primeiras etapas do desenvolvimento, a debilidade e o vigor são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da nova firma”. Assim, Longen [LON97b], destaca a existência de uma relação entre o sucesso de um empreendimento e os atributos e comportamento dos empreendedores.

Segundo Drucker [DRU86], um grande número de empreendimentos começam pequenos e acima de tudo simples. Sendo assim, estão mais sujeitos à influência direta

e quase que exclusiva do seu principal executivo, conforme suas características pessoais.

Para verificar esta relação de influência do empreendedor com seu empreendimento recorre-se, dentre os inúmeros apresentados pela literatura, ao conceito de Schumpeter, citado por Longen [LON97b]. Segundo o autor, “o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”. Neste contexto, verifica-se que o empresário com perfil empreendedor está constantemente buscando novas técnicas e filosofias que tornem suas empresas mais sólidas e competitivas nos mercados em que atuam, e com isso, aumentando a probabilidade de sucesso.

Neste tópico, pretende-se estender esta relação do sucesso empresarial do perfil empreendedor também à implantação de programas da qualidade em pequenas empresas. Diante disto, procura-se identificar a existência de diferenciais característicos entre empresas em diferentes estágios de evolução na implantação destes programas.

Esta comparação é feita com base na descoberta do psicólogo David McClelland [McC72], segundo o qual existe uma correlação entre o sucesso empresarial e o perfil empreendedor. O perfil empreendedor, segundo o Programa de Formação e Capacitação de Empreendedores - EMPRETEC [SEB93a], pode ser definido com base nas seguintes características:

1. Busca de oportunidade e iniciativa;
2. Persistência;
3. Comprometimento;

4. Exigência de qualidade e eficiência;
5. Disposição para correr riscos calculados;
6. Estabelecimento de metas;
7. Busca de informações;
8. Planejamento e monitoramento de metas;
9. Persuasão e redes de contatos;
10. Independência e autoconfiança.

Entretanto, apesar do reconhecimento destas características como influenciadora do resultado do empreendimento, apenas dispor delas não garante necessariamente sucesso. Segundo afirma Drucker [DRU86], um empreendedor não significa automaticamente um empresário e nem empresário empreendedor. Desta forma aliar técnicas de gestão ao seu processo administrativo e produtivo, desenvolver a liderança e implementar ações em busca do constante aperfeiçoamento e inovação é que pode fazer a diferença entre os diversos empreendimentos.

Ao analisar estas dez características do perfil empreendedor, percebe-se uma grande semelhança no que se refere ao sucesso da implantação de programas da qualidade. Algumas características, como por exemplo, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento de metas, podem ser relacionadas aos 14 princípios da administração descritos por Deming [DEM90], que podem constituir-se de base para a transformação das empresas. Adotar estes princípios seguidos das ações correspondentes, significa manter a empresa em constante atividade de transformação.

2.4 - Pequenas Empresas, a Força da Economia

As profundas transformações e tendências macroeconômicas ocorridas no mercado internacional transformam, segundo Oliveira [INS95], os problemas de desemprego, de urbanização, da escassez de recursos e de energia, em problemas com amplas fronteiras, afetando todos os países e suas empresas. As micro e pequenas empresas são percebidas, por muitos estudiosos, como sendo a melhor alternativa para amenizar estes problemas e proporcionar uma alternativa de desenvolvimento adequada à realidade e característica de cada nação.

Segundo Ramos e Fonseca [CEN95], a estimativa em relação à quantidade destas empresas, até o final deste século, é de que podem chegar, no Brasil, a mais de 5 milhões de MPE em funcionamento. Estes números, conforme declaração de Guerra [GUE97], considerando-se a área rural, chega a 6 milhões de pequenas empresas. Isto, segundo Ramos e Fonseca, gera um incremento da ordem de 2 milhões de auto-empregos neste período, justificando todos os esforços do governo e da sociedade na sua capacitação e desenvolvimento. Estes números mostram que as pequenas empresas fazem parte da principal força motriz do desenvolvimento de um país, seja ela mais, ou menos desenvolvida.

Entretanto, somente um grande número de empresas não resolve problema algum. São necessárias bases sólidas e adequadas que possam contribuir a favor da solução dos problemas gerenciais e tecnológicos essenciais ao seu desenvolvimento. Como afirma Berger [BER97], o fator que limita o crescimento de uma empresa é o gerenciamento.

Para ajudar, efetivamente, a economia e o processo de desenvolvimento local, estas empresas precisam ser competitivas dentro de um mercado global. Como

empresa competitiva, de acordo com Ramos e Fonseca [CEN95], entende-se aquela que naturalmente não só amplia a participação nos mercados em que atua, como conquista novos campos de atuação. Mesmo que seu desejo não seja de exportar, conforme já citado por Puri [PUR95], seus produtos podem suprir muitas necessidades internas, evitando a importação.

Procurando identificar a efetiva representatividade das pequenas empresas na economia nacional, o Sistema SEBRAE, realizou, no ano de 1993, uma pesquisa que identifica as deficiências gerenciais deste setor. As deficiências identificadas serviram como diretriz para o desenvolvimento de vários produtos de treinamento e consultoria que, atuando diretamente sobre os níveis de qualidade e produtividade, visam aumentar a competitividade. Isto, ainda segundo Ramos e Fonseca [CEN95], deve ser feito através da preparação dos empresários das MPE, preparando-os para a realidade do mercado atual, que vê a qualidade e produtividade como requisitos essenciais para atingir níveis de competição desejados.

Dentre os vários programas de capacitação elaborados a partir destes dados, destaca-se o Programa da Qualidade para Pequenas Empresas, cujo conteúdo e metodologia, apresenta-se no Capítulo 3 desta dissertação.

A pesquisa, realizada identificou os seguintes níveis de deficiências [CEN95]:

- 40% não utilizavam planejamento de produção;
- 50% não utilizavam planejamento de vendas;
- 45% não utilizavam sistema de apuração de custos;
- 47% não utilizavam sistemas de controle de estoques;
- 85% não utilizavam técnicas de marketing;
- 80% não utilizavam treinamento de recursos humanos;
- 90% não utilizavam recursos de informática;

- 65% não utilizavam avaliação de produtividade;
- 60% não utilizavam mecanismos de controle de qualidade;
- 75% não utilizavam lay-out planejado.

Outros dados desta pesquisa destacam que, embora em 83% dos casos os empresários afirmassem ter objetivos e rotinas organizadas, 85% registraram perdas de material, 76% de energia e 54% refazem muitos trabalhos. Apesar de que, em 77% das respostas, afirmassem ser o cliente a pessoa mais importante para o negócio, 68% responderam não possuir um processo para identificar suas necessidades e 56% não usam propaganda para chegar até ele. Estes números são bastante significativos, porque há muitos anos se vem investindo em treinamento e consultoria gerencial voltadas para as pequenas empresas e a situação de mudança, nos índices apresentados pela pesquisa, não sofreram muitas alterações de dados constantes de pesquisas da década de 1980. As experiências e observações nos mostram que estes dados não poderiam ser mais atuais, apesar de todos os esforços no sentido de mudar este perfil. Isto porque a quantidade de empresas despreparadas que surgiram em função da política das grandes empresas, de diminuição da força de trabalho, foram maiores que todos estes esforços. Isto permite concluir que o treinamento gerencial, apesar de não ser suficiente para provocar todas as mudanças requeridas pelo mercado, que exige cada vez mais preço e qualidade para suportar a pressão da concorrência interna e externa, é o alicerce básico necessário. A gestão pela qualidade surge como uma filosofia que permite integrar adequadamente a capacitação gerencial e o desenvolvimento tecnológico, garantindo um melhor aproveitamento dos treinamentos em todos os níveis da empresa pela cultura incorporada.

Embora tenha sido ressaltado os problemas com desperdício de mão-de-obra e matéria-prima, as MPE representam na economia brasileira, segundo o sistema SEBRAE [CEN95], 42% dos salários pagos, 48% da produção e mais da metade dos empregos que chega a 59%.

Esta força motriz da economia representa um mecanismo de distribuição da renda, fazendo com que os investimentos, apropriados e bem definidos, sejam um caminho real para a estabilidade, o crescimento e desenvolvimento da economia, mesmo em épocas de crise. Segundo Ramos e Fonseca [CEN95], detectou-se nos últimos tempos, em todo o mundo, um aumento substancial do número de empregos na pequena empresa com relação ao total da força de trabalho. Isto se deve, às transformações pelas quais passa a grande empresa, em relação à descentralização, horizontalização e redução de postos de trabalho. Ainda, segundo estes autores, ao mesmo tempo, os lucros das pequenas empresas têm coincidido com as perdas das grandes empresas.

Assim, o surgimento de mais empresas qualificadas melhora a distribuição da renda, gera mais empregos, mais impostos, mais salários e mais consumo, realimentando o processo de produção, como mostra a figura 1.

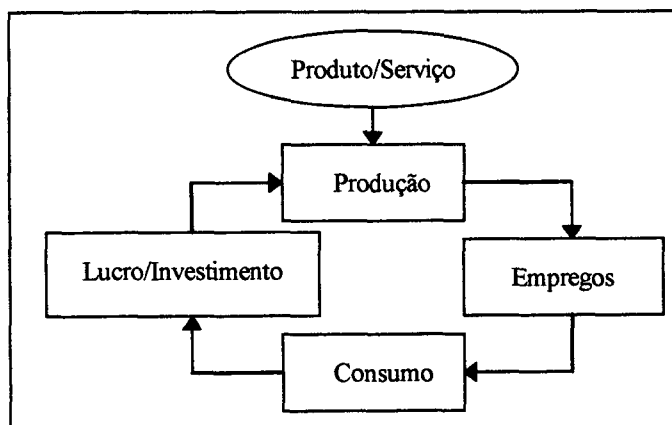


Fig. 1 - Ciclo de produção-consumo. [CAN94a]

Este ciclo de produção-consumo é realimentado constantemente pelo surgimento de inovações tecnológicas de produtos, processos e equipamentos, gerando constantemente novas necessidades que também favorecem novos investimentos, gerando novos empregos e reaquecendo o consumo. Desta forma, o ciclo sofre uma excitação constante. Conforme apontado por Schumpeter, citado por Soares [SOA94], “é o produto que via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário. Segundo ele, são assim, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem, em um aspecto ou outro, daqueles que tinham hábito de usar”.

Por fim, podemos concluir que, apesar de todas as vantagens e desvantagens enumeradas, tornar-se uma empresa voltada para o cliente e com sucesso está ao alcance de todos, independente do seu porte. Segundo Whiteley [WHI94], “não é o tamanho que faz a diferença. O que importa mesmo é a vontade de mudar”. Isto, agregado à competência gerencial, transforma realmente a competitividade e pode revolucionar uma economia.

2.5 - A Pequena Empresa e o Relacionamento com seu Meio Externo

Uma empresa, independente do tamanho, está inserida num contexto como o representado na figura 2 a seguir, onde o meio ambiente e a sociedade representam o mercado da empresa dentro de um universo mercadológico maior, possível de ser alcançado dependendo do seu nível de competitividade. Do meio ambiente, a empresa retira matéria-prima e expõe rejeitos durante seu processamento, até ter um produto final para suprir uma demanda vinda da sociedade.

A organização, vista como macrosistema aberto, segundo Tachizawa [TAC95], “interage com o meio ambiente, converte recursos em produtos (bens e serviços) em consonância com sua missão e objetivos corporativos”.

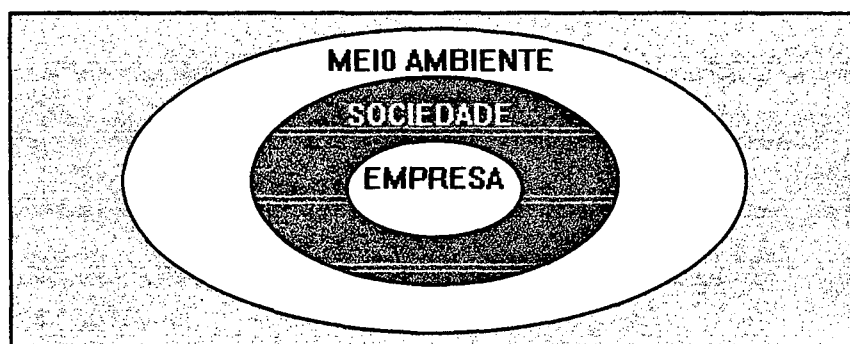


Fig. 2 - A empresa e o seu meio externo. [CAN94a]

A implantação de programas de gestão pela qualidade permite a estas empresas, através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, definição de uma estrutura voltada ao atendimento das necessidades dos clientes e uma adequada relação da empresa com o meio ambiente. Para isso, além da integração dos setores internos da empresa, é fundamental considerar o ambiente externo, sociedade e meio ambiente onde esta empresa está inserida, fazendo da gestão para a qualidade uma ferramenta fundamental no processo de desenvolvimento, não só das empresas, mas também da sociedade, através dos salários, impostos e contribuições sociais, conforme descreve o ciclo de produção-consumo.

A escassez de recursos, o volume elevado de resíduos industriais e a convulsão social causada pelo aumento populacional e de consumo, tem forçado as empresas a produzirem, cada vez mais, dentro de padrões ambientais aceitáveis e mais exigentes.

A interação com o meio ambiente, segundo Paladini [PAL95], envolve aspectos relacionados à competitividade e atenção aos seus recursos naturais. Esta relação,

segundo o autor, envolve tanto o processo de extração de matérias-primas, quanto o de devolução à natureza, de produtos, após seu uso. Além disso, afirma o autor, atividades de reaproveitamento ou reutilização, após processos simples de transformação, podem ser considerados típicos de projetos ligados à gestão da qualidade, porque visam a melhoria da qualidade de vida.

A pressão vinda da sociedade e dos consumidores está presente num conjunto de normas de Gestão Ambiental ISO 14000. Estas normas devem provocar uma nova revolução no setor produtivo, através da definição de ferramentas e padrões ambientais, para adequar o processo de produção às necessidades de conservação da natureza.

Com um sistema de gestão ambiental é possível reduzir o consumo de energia e água industrial, reaproveitar resíduos, manter a vida útil dos aterros e, portanto, diminuir custos operacionais. Além disso, ao preservar o meio ambiente, as empresas estabelecem um bom relacionamento com a comunidade em geral, ajudando a consolidar sua imagem junto ao mercado onde estão inseridas.

Entretanto, muito mais que impor estes padrões, faz-se necessário atitudes e comportamentos em relação às rotinas essenciais para a implantação e manutenção destes sistemas, que exigem, além de tecnologia, o comprometimento total de empresários e empregados.

As empresas, independentemente do seu porte, têm ainda muito o que aprender em termos ambientais, por isso, a conscientização deve abranger a sociedade como um todo para que as empresas, “ecologicamente” corretas, tenham clientes e fornecedores também “ecologicamente” corretos. Isto é uma transformação profunda, somente possível ao longo do tempo, não é uma mudança rápida. Neste contexto de preparação da cultura empresarial deve-se qualificar e criar uma base sólida para o processo de

garantia da qualidade, seja ele através da normas série ISO 9000 ou 14000, mas essencialmente flexível para aceitar e incorporar as novas regras e mudanças necessárias à relação com o meio em que vivemos.

Nesta era global, segundo Gauntlett [GAU97], é inaceitável que as empresas cuidem da questão ambiental apenas em alguns pontos. A mesma autora, citando Carpenter, afirma que a qualidade ambiental deve ser tratada como qualquer outra exigência do consumidor. As empresas que adotam alguma metodologia de qualidade, ainda segundo Gauntlett, têm mais facilidade para difundir seus objetivos de preservação ambiental em suas operações pela integração meio ambiente-empresa e o sistema de administração participativo normalmente empregado.

CAPÍTULO 3 - GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS

A implantação de um programa da qualidade não é mais um privilégio apenas de grandes empresas. Juran [JUR97] afirma que a qualidade, no início do século XX, já era uma preocupação das pequenas fábricas. Segundo ele, o proprietário da época, além de ser o artesão mestre, determinava como o trabalho deveria ser feito, fazia o planejamento da qualidade, treinava os operários e verificava os resultados. Atualmente, esta preocupação é muito maior pelas próprias condições do mercado. Segundo Feingenbaun [FEI97], no centro da aceleração das vendas e do aumento da participação das empresas no mercado internacional, estarão o respeito, a capacidade de resposta rápida e uma compreensão profunda sobre o cliente global altamente exigente. Além disso, o processo de globalização permite, a estes clientes, escolher melhor os produtos. Há mais opções no que se refere a requisitos, preços, atendimento.

Esta realidade faz parte das empresas do mundo todo, principalmente da empresa brasileira, dada a meta de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida estabelecida para a sociedade brasileira. Desta forma, as empresas estão em busca de melhores padrões de gestão. Somente no estado de Santa Catarina, através do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas, mais de 1200 empresas no período de 1994 a 1997 [REL97], participaram do processo. No Brasil, este número passa de 15.000 empresas neste mesmo período.

Com o objetivo de avaliar o nível de implantação da gestão pela qualidade nas empresas de pequeno porte, procura-se descrever, neste capítulo, o conceito mais

adequado para estas empresas, do termo qualidade, bem como, dos motivos que as levaram à implantação da qualidade e à metodologia utilizada para o estudo.

3.1 - Por que a Qualidade nas Pequenas Empresas?

Segundo o Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], são muitos os motivos que levam as empresas a implantarem um programa de gestão pela qualidade. Deming [DEM90] e Juran [JUR97], destacam que um dos fatores fundamentais para o sucesso é o comprometimento da alta administração, pois normalmente envolve alterações profundas de estrutura e de comportamento, que deve ser conduzido com segurança, liderança e participação. Ainda, segundo o Programa SEBRAE, o comprometimento somente se dá, a partir do momento em que o empresário tem consciência efetiva de que, através da qualidade ele pode obter resultados como:

- Segurança de mercado;
- Criação de novos negócios;
- Redução de custos;
- Conquista de novos mercados;
- Clima de incentivo, motivação e participação;
- Direcionamento da empresa para o cliente;
- Obtenção de retorno compensador.

O mercado em que atuam as pequenas empresas é extremamente competitivo. Por isso, a empresa precisa fazer frente à concorrência, mantendo e ampliando sua

lista de clientes, ainda mais nos dias atuais, em que o mercado cresce em qualidade e produtividade, em função da globalização. O consumidor moderno, mais consciente, torna-se cada dia mais exigente e com maior poder de escolha. Assim, estas empresas precisam ter segurança neste mercado e buscar a conquista de outros para seus produtos atuais e em desenvolvimento, que lhes garantam novos mercados.

Com a competitividade acirrada é fundamental a redução de custos associada à melhoria da qualidade e produtividade. Isto somente é possível de se obter de forma sólida e consistente, com um programa bem estruturado que solucione os problemas de toda a empresa, e não apenas dos setores deficientes.

O empresário moderno deve buscar o envolvimento, participação e a integração de todos os trabalhadores, através de um relacionamento de parceria para que se sintam integrantes do negócio, gerando motivação e melhores condições de vida, através de salários justos, saúde, educação e moradia. Assim, segundo o Programa [SEB95a], os empregados sentem-se comprometidos com o futuro da empresa, dividindo responsabilidades.

Quanto ao direcionamento da empresa para a satisfação do cliente, de acordo com o Programa, este compromisso estreita os laços da empresa com sua clientela, em permanente e sistemática troca de informações. Interessa à empresa conhecer em profundidade como é aceita sua atual linha de produtos e serviços e a possibilidade de preencher outras expectativas com inovações e/ou desenvolvimento de outros produtos e serviços, mantendo-se na vanguarda de seu segmento de mercado.

Entretanto, ao contrário do que normalmente se pensa, a gestão pela qualidade não significa apenas produção de um bem ou serviço perfeito, e sim a satisfação total do cliente, atendendo suas expectativas em prazos adequados, a preços competitivos e, se possível, surpreendendo o cliente com algo não esperado. Desta forma, entender

o significado do termo "qualidade" muito contribui para o sucesso da atividade empresarial.

No que se refere ao retorno compensador a empresa pode obter lucratividade, sem que isso signifique necessariamente preços mais elevados para o consumidor. Ainda, segundo este Programa, a gestão pela qualidade traduz-se em maior faturamento em função de: maior demanda por produtos e serviços que provocam a satisfação total dos clientes, redução de custos, decorrentes dos ganhos de produtividade nos processos produtivos e motivação dos empregados.

Apesar de todas estas vantagens, a busca pela qualidade não pode ser simplesmente o objetivo da organização, mas premissa básica para gerenciar com eficiência e eficácia. Isto significa o envolvimento estruturado e organizado de todas as pessoas em todo o processo produtivo de um produto ou serviço. E por isso, mais e mais empresas vêm procurando implementar este processo de gestão que garante, além da competitividade, a sobrevivência da empresa.

3.2 - Qualidade: um Conceito para Pequena Empresa

O primeiro módulo do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], destaca que, implantar a gestão pela qualidade não significa apenas ter boas intenções, mas sim uma oportunidade de buscar e incorporar novos métodos e técnicas tanto para o sistema produtivo, quanto para a forma de relacionar-se com os clientes. A condição básica para obter estes resultados é entender e executar em todos os níveis da empresa o conceito do termo qualidade.

A literatura, apesar de farta, deixa a desejar quando se refere à utilização deste conceito na produção de melhores e mais adequados produtos para os clientes, que segundo Deming [DEM90], são aqueles que definem, para a empresa, o significado da qualidade.

Com esta visão, entender o conceito deste termo contribui para o sucesso da implantação de um programa da qualidade. Nas pequenas empresas, este entendimento determina todo o esforço da organização, no sentido da satisfação do cliente, principalmente, porque é comum consumidores, empresários e empregados pensarem que um produto com qualidade custa mais caro. Associam automaticamente qualidade com custo maior para a produção e conseqüentemente, preço mais elevado para o cliente final. É normal ouvir-se o seguinte chavão ao se comparar dois produtos: "este é melhor, por isso é mais caro".

Juran [JUR91], define a qualidade como sendo: adequação ao uso. Esta clássica definição significa dizer que, para o cliente, o importante é a adequação do produto ou serviço ao uso pretendido, a um preço que ele possa pagar. Não adianta ser o produto perfeitamente adequado ao uso, se o cliente não tiver condições de pagar por ele. Neste caso, o produto pode estar direcionado para o cliente errado, ou ter ocorrido erro no dimensionamento dos custos, cabendo à empresa buscar novas alternativas para não perder o cliente. Como uso adequado, entende-se o grau com que o produto ou serviço atende satisfatoriamente às necessidades explícitas, especificadas, pelo usuário, dando sentido comercial e competitivo. Segundo Almeida [ALM91], é um conceito de fácil entendimento e operacionalização, além de permitir sua incorporação ao nível estratégico da empresa mas, ficando dissociado do nível tático, que é a produção. Este conceito está ligado à identificação das necessidades dos clientes.

Para produção de um produto ou serviço, recorre-se ao conceito elaborado por Crosby [CRO85], para quem a qualidade representa conformidade com as especificações. Isso significa que para produzir um produto ou serviço adequado ao uso, é preciso transformar esta adequação em especificações entendidas pela estrutura produtiva da empresa. É um conceito ligado ao processo de transformação das necessidades em produto.

Outro conceito importante foi elaborado por Taguchi [TAG85]. Segundo ele, a qualidade está associada às perdas que um produto ou serviço impõe à sociedade após sua venda. Esta definição, de acordo com Almeida [ALM91], considera a qualidade pelo lado da não-qualidade (ou da falta de qualidade). A falta de qualidade representa a perda em valores monetários que o produto ou serviço causa à sociedade (usuários diretos e indiretos ou afetados pelo uso) após sua venda. Por perda para a sociedade, entende-se o fato de que ao produzir o produto ou serviço, a empresa retira do meio-ambiente matéria prima, energia, equipamentos e mão de obra. Se estes recursos não são aproveitados adequadamente, os clientes e a sociedade sofrem direta e indiretamente os prejuízos. É a empresa no envolvimento com seu meio externo. O conceito de Taguchi está ligado ao desperdício, à produção e à influência do produto no meio ambiente, através do seu uso.

Uma empresa, para ter qualidade no seu produto ou serviço, precisa considerar cada um destes três conceitos, ou seja, a qualidade na identificação das necessidades, na transformação dessas necessidades em produto e dos danos causados ao meio ambiente pela produção e uso. Por isso, além de conhecer bem o cliente, é necessário verificar o impacto causado pelo produto direta e indiretamente no meio ambiente, ou seja, quantidade de matéria prima consumida, energia gasta na produção e no uso, ruídos e rejeitos expelidos. É preciso ainda, treinar os funcionários, envolvendo-os nas

atividades de criação e melhoria contínua, até que todas as premissas básicas da gestão pela qualidade sejam consideradas e atendidas naturalmente por toda a organização. Pode-se dizer, então, que há uma seqüência na identificação dos conceitos da qualidade, conforme mostra a figura 3, a seguir, que influenciam diretamente na satisfação dos clientes e nos resultados da empresa.

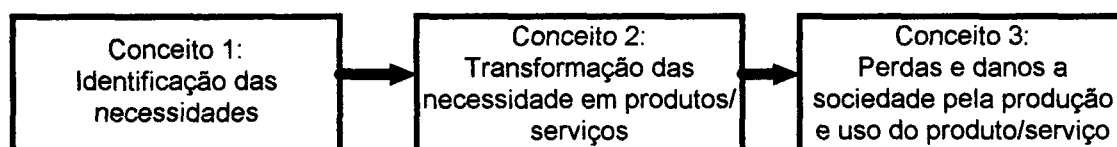


Fig. 3 - Seqüência lógica dos conceitos da qualidade.

Assim, segundo Oliveira [OLI97], a gestão pela qualidade é uma nova postura gerencial que conduz à satisfação dos clientes, em função de decisões tomadas com base em fatos e dados. Em outras palavras, significa colocar a qualidade como ponto central das atividades de uma organização, através da satisfação das pessoas (clientes e funcionários), dos acionistas e do equilíbrio na troca com o meio ambiente de insumos, produtos e energia. Já para Juran [JUR97], a TQM, (Total Quality Management), ou gestão da qualidade total, significa o conjunto de ações necessárias para que se alcance a qualidade de nível global. Os três conceitos apresentados se complementam adequadamente e dão sentido prático. As necessidades dos clientes, quando identificadas e monitoradas, auxiliam a empresa a encontrar o conceito prático apropriado para o seu negócio que lhes permita o aperfeiçoamento contínuo. Segundo Deming [DEM90], aperfeiçoamento contínuo é um modo de vida, uma disciplina a ser praticado diariamente, continuamente. Ela requer, segundo ele, um compromisso inabalável com a proposta de enfrentar cada dia com a pergunta: "O que podemos fazer melhor hoje do que fizemos ontem?"

Ries [RIE96], destaca que os produtos competitivos tendem a ser semelhantes. Desta forma, segundo ele, além de produzir com qualidade, o que destaca a empresa, atualmente, é a percepção que ela faz o cliente ter, à qualidade de seu produto. Isto diferencia produtos e serviços semelhantes. Além de interpretar adequadamente os requisitos de qualidade que os clientes desejam encontrar em um produto ou serviço, as empresas devem dar atenção à percepção dos clientes. Fazer isso, de forma rápida e eficiente, é condição fundamental para a sobrevivência num mercado cada dia mais competitivo e globalizado em todos os setores industriais.

3.3 - Gestão da Qualidade: Uma Metodologia para Pequenas Empresas

Desde 1993 o Sistema SEBRAE vem colocando à disposição das pequenas empresas um programa de gestão da qualidade, desmistificando que isto seja possível somente em grandes empresas. Esta metodologia vem sendo conduzida com muito sucesso em um grande número de empresas. Entretanto, isto não é uma constatação geral, já que outro grande número vem obtendo resultados parciais e outros resultados pouco significativos.

Tem-se como objetivo, neste tópico, descrever esta metodologia utilizada, para em seguida procurar entender o nível de implantação que ocorre com efetividade nas empresas de pequeno e médio porte.

Centrado na auto-implantação e troca de experiência grupal, o programa foi criado com o objetivo de atender às principais necessidades do seguimento das pequenas empresas em relação a baixos custos e simplicidade. Desta forma, não só tem atendido a estes requisitos básicos, como também se coloca como uma alternativa

descomplicada e metódica também para empresas grandes que, a cada dia, procuram com mais frequência novas alternativas.

A sua metodologia está baseada em treinamento e consultoria individual e coletiva de curta duração. O treinamento e repasse aos empresários é feito de maneira dinâmica e atraente com apoio de filmes, jogos e atividades de implantação. Dentro dos preceitos de educação e treinamento, é fornecida fundamentação teórica básica necessária às atividades práticas para o processo de auto-implantação da qualidade.

São os seguintes os objetivos básicos deste Programa de Gestão da Qualidade:

- Conscientizar e sensibilizar as pequenas empresas sobre sua importância, como fator de sobrevivência e desenvolvimento empresarial;
- Internalizar os principais conceitos e ferramentas da qualidade, na busca pela melhoria contínua de produtos e processos;
- Capacitar os empresários para sua auto-implantação.

O Programa tem início com palestras, reuniões e seminários que visam principalmente a sensibilização e esclarecimento de empresários e trabalhadores. Os empresários interessados formam grupos de até 12 empresas, com dois representantes de cada uma, que recebem o repasse da metodologia e conduzem a implantação com orientação de um especialista.

Seu desenvolvimento se dá em quatro etapas distintas: Sensibilização, Implantação Orientada, Sustentação e Aperfeiçoamento Específico, conforme apresenta a estrutura do quadro 2.

A Implantação Orientada, é conduzida em 14 módulos sequenciais, um a cada semana, com duração de 50 horas de curso mais 10 horas de consultoria por empresa.

Esta etapa é dividida em duas fases: Fundamentos Básicos da Gestão pela Qualidade e Ferramentas da Qualidade.

Quadro 2 - Estrutura do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas.

SENSIBILIZAÇÃO		
IMPLANTAÇÃO ORIENTADA		
Fase I: Fundamentos Básicos da Gestão pela Qualidade	Fase II: Ferramentas da Qualidade	14 módulos
50 horas de treinamento		
Consultoria de apoio à implantação - 10 horas por empresa		
SUSTENTAÇÃO		
36 horas em 12 reuniões (uma por mês) de 03 horas		
APERFEIÇOAMENTO ESPECÍFICO		

Fonte: Programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas. [SEB95a]

A fase I, Fundamentos Básicos da Gestão da Qualidade contempla os seguintes módulos:

- 1 - Conceitos básicos da Qualidade Total;
- 2 - Preparando-se para a Qualidade;
- 3 - Satisfação do Cliente;
- 4 - Gerência Estratégica;
- 5 - Gerência Participativa;
- 6 - Eliminando o Desperdício;
- 7 - Estrutura Voltada para o Cliente.

A fase II, Ferramentas da Qualidade, envolve a análise e melhoria de processos e padronização. Compõe-se dos módulos:

8 - Avaliação do Processo de Implantação;

9 - Gerência de Processos;

10 - Análise e Melhoria de Processos 1;

11 - Análise e Melhoria de Processos 2;

12 - Indicadores da Qualidade;

13 - Garantia da Qualidade;

14 - Avaliação e Encerramento.

A primeira fase trata essencialmente dos conceitos básicos, do diagnóstico da empresa, da identificação dos clientes e do comportamento das pessoas, trabalhando-se com ênfase na mudança de atitude gerencial de todas as pessoas para a qualidade. Nesta fase, que vai do módulo um até o sétimo, tem-se um diagnóstico das necessidades dos clientes internos e externos, o que permite realizar planejamento atual e futuro da organização. Inicia-se, também, no módulo de número seis, a implantação da campanha para eliminação de desperdícios, 5s (cinco esses), implantados através do programa chamado D-Olho na Qualidade. O D-Olho na Qualidade é estruturado dentro da filosofia de auto-implantação, acompanhado por manuais, fitas de vídeo e cartazes, além de consultoria e treinamento, estruturado na linguagem apropriada às pequenas empresas. Cada uma das cinco fases tem o seguinte significado: Descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida.

Em cada um dos 14 módulos realizados, um a cada semana, ou conforme calendário negociado com o grupo do Programa da Qualidade formado, o empresário recebe um treinamento breve e executa tarefas práticas na forma de exercícios.

Posteriormente, os exercícios serão aplicados ou implantados na empresa, recebendo apoio através das horas de consultoria, quando sentir dificuldades.

É fundamental em todo o processo a participação ativa do proprietário da empresa. Não tem sentido iniciar a implantação, se o proprietário não estiver totalmente sensibilizado e de acordo com as mudanças que acontecerão, e que geram novos relacionamentos internos e externos para a empresa. Segundo Deming [DEM90], não é suficiente que a direção dedique sua vida à qualidade e à produtividade. Precisa saber a que está dedicada, isto é, o que tem de ser feito. Tais obrigações, ainda segundo o autor, não podem ser delegadas. Não basta apoio, é preciso agir.

Desta forma, uma vez assimilados os conceitos e ferramentas, este empresário deverá dar exemplos e estar sempre a frente das mudanças. Caso contrário, as pessoas se desmotivam, as chances de fracasso tornam-se grandes e as perdas nesses casos são incalculáveis. Muitas vezes, esta nova situação será pior do que antes da "tentativa" de implantação. É essencial que o empresário entenda que a responsabilidade pela implantação do programa é inteiramente sua e, por isso, deve participar integralmente do treinamento e assumir sua coordenação e gerenciamento.

A segunda fase, Ferramentas da Qualidade, trata essencialmente dos processos, onde a revisão daquilo que já é praticado na empresa tem como premissa maior a melhoria contínua. Do nono ao décimo terceiro módulos, são repassadas as ferramentas que permitem aos empresários colher e trabalhar dados para implementar as melhorias pretendidas e consolidá-las, através da manualização e normalização.

Em todo o processo de implantação orientada, os funcionários são chamados ao envolvimento amplo em suas funções específicas, vendo então a empresa de uma maneira mais global, com suas múltiplas ramificações no mercado, fornecedores, clientes, e a si próprios como células ativas desse intenso processo de troca.

Na etapa de Sustentação ocorrem as consultorias coletivas, ressaltando-se nela a troca de experiências e informações entre as empresas do grupo. Ao contrário da fase anterior, a Sustentação não apresenta uma seqüência pré-definida; ela se desenvolve conforme as necessidades de cada grupo. Tem como objetivo dar suporte aos empresários durante pelo menos 12 meses subsequentes, através da realização periódica de reuniões, programação e realização de palestras, seminários e visitas a outras empresas que sejam do interesse do grupo e que contribuam com novos conhecimentos.

A quarta e última etapa, Aperfeiçoamento Específico, prevê a oferta de cursos e consultoria, conforme as necessidades específicas de cada empresa, que possam contribuir, tanto com a implantação do programa, como com a sua manutenção e desenvolvimento posterior.

3.4 - Implantação Orientada: Estrutura Lógica

Depois de analisar a estrutura metodológica utilizada para as pequenas empresas, entende-se ser importante uma análise em termos da seqüência lógica da implantação. Dentro das etapas de qualquer programa, o importante é que as atividades estejam interligadas de forma explícita, permitindo que todos da empresa compreendam, assimilem e vivenciem esta nova cultura que está sendo introduzida.

Segundo Paladini [PAL95], "introduzida a cultura da qualidade, ela passa a se transformar em hábito e incorpora-se ao cotidiano da empresa". Entretanto, para que isso aconteça de fato, são necessárias ações lógicas e continuadas ao longo de um período adequado. Como o processo de implantação ocorre em grupos de empresas,

cada uma com suas características e necessidades, o método utilizado deve ser flexível, dentro de uma lógica bem definida.

Os módulos do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], dentro da lógica a que nos referimos, contempla os conceitos da qualidade, análise interna e externa da empresa, planejamento estratégico, equipes da qualidade, eliminação de desperdícios, ferramentas da qualidade e garantia da qualidade, aplicados sequencialmente com orientação, conforme mostra a figura 4.

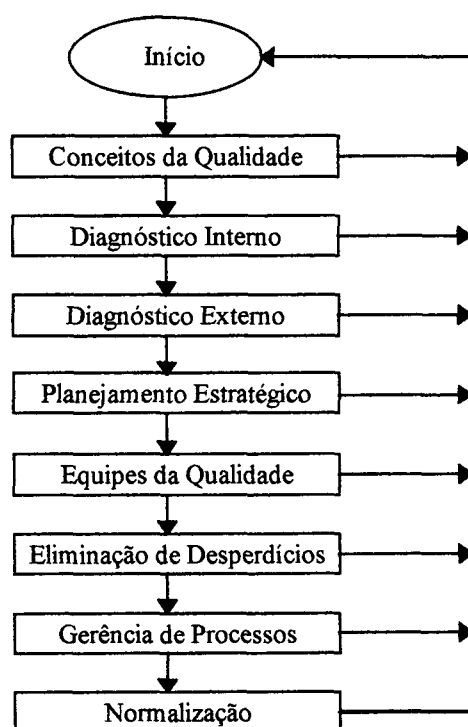


Fig. 4 - Sequência lógica de implantação orientada.

No seu início, o Programa destaca a conceituação prática do termo qualidade, e compromisso do proprietário em relação à gestão da qualidade. É uma etapa de nivelamento conceitual, que prepara a empresa para as etapas seguintes da implantação.

A seguir, é realizado o diagnóstico interno na empresa com objetivo de determinar sua situação em relação à qualidade. Este diagnóstico está baseado em dez princípios

da qualidade, que servem como alicerce básico, sobre os quais todo o Programa se desenvolve.

Os dez princípios da qualidade, segundo o Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], são os seguintes:

1. Total Satisfação dos Clientes;
2. Gerência Participativa;
3. Desenvolvimento de Recursos Humanos;
4. Constância de Propósitos;
5. Aperfeiçoamento Contínuo;
6. Gerência de Processos;
7. Delegação;
8. Disseminação de Informações;
9. Garantia da Qualidade e
10. Não Aceitação de Erros.

Dentre estes 10 princípios, destaca-se, “total satisfação dos clientes” e “delegação”. O primeiro, em função do enfoque dado ao cliente e da necessidade de uma estrutura empresarial voltada para identificação e satisfação das suas necessidades. O segundo, pelo excesso de centralização existente na gestão da pequena empresa, conforme descrito no Capítulo 2.

A pesquisa de mercado tem como objetivo conhecer e identificar a opinião dos clientes, para subsidiar o planejamento futuro da organização e permitir a identificação e definição de estratégias de ação. Na verdade, a empresa é um processo de satisfação dos clientes e não apenas de produção de bens e serviços. Segundo Porter [POR97], ter uma estratégia significa fazer opções, escolher como a sua empresa vai ser

diferente das demais. Ainda, segundo este autor, o que é bom para todo mundo, nem sempre é bom para a empresa, por isso, é preciso definir o que é bom, tanto para a empresa, quanto para os clientes. Para isso, a empresa necessita ter um foco, ter objetivos claros e definidos.

Foco, segundo Ries [RIE96], “é a arte de selecionar cuidadosamente sua categoria e depois trabalhar diligentemente, a fim de ver você mesmo categorizado”, ou seja, atuar em um mercado claramente definido. De acordo com ele, é difícil para a maioria dos administradores entender que é possível crescer sem atrair o mercado inteiro. Esta confusão é freqüente nas pequenas e médias empresas e, por isso, afirma Ries, muito dinheiro é desperdiçado na tentativa de alcançar os “não-clientes” ao invés de manter os atuais.

Na seqüência da implantação, o módulo cinco, desta metodologia destaca-se o envolvimento e a participação das pessoas da organização, de maneira pouco estruturada mas efetiva. Apesar da descrição de times da qualidade, não é prevista sua criação formal. Forma-se apenas uma equipe de apoio para auxiliar na execução das tarefas de implantação definidas a cada módulo, extinguindo-se após sua conclusão. A criação de equipes da qualidade é uma opção que o empresário pode fazer em função das suas necessidades, alertando-se, de que para isto necessita melhor planejamento e organização, visando o surgimento de resultados significativos. De maneira geral, para as pequenas empresas, em função do número de funcionários, a estratégia é transformá-la em uma única equipe da qualidade.

No módulo seguinte, é introduzido o conceito de desperdício, definido neste Programa como “qualquer recurso que se gasta na execução de um produto ou serviço

além do estritamente necessário (matéria-prima, materiais, tempo, dinheiro, energia, etc.)". Estes desperdícios, estão incorporados no dia-a-dia das empresas ao ponto de muitas vezes serem encarados como normais e inerentes aos processos. Por este motivo, representam prejuízo real para todos, empresas e trabalhadores. Por isso, esta etapa tem como objetivo principal despertar nas pessoas a necessidade de combatê-los a todo o custo, mantendo e obtendo novos ganhos de qualidade e produtividade. Um dos métodos mais práticos e fáceis de combatê-los é através da implantação D-Olho na Qualidade. Esta ferramenta destaca-se como uma fase importante do programa, porque permite o envolvimento de todas as pessoas da empresa, de maneira dinâmica e atraente, pela visualização clara dos resultados em termos físicos. A sua introdução, nesta fase, permite a consolidação maior do método, em função das etapas anteriores de preparação e criação de uma cultura na empresa voltada para a qualidade.

Por fim, para completar a seqüência lógica da metodologia, trabalha-se a melhoria dos processos, através do tema gerência de processos. Gerenciar um processo, segundo o Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], significa utilizar o Método para Análise e Melhoria de Processos - MAMP que utiliza as ferramentas da qualidade como brainstorming, diagrama de Pareto, matriz de planejamento e solução de problemas, fluxograma e diagrama de causa e efeito. Este método desenvolve-se através das seguintes etapas:

1. Conhecimento do Processo;
2. Solução do Problema, Desafio;
3. Busca e Avaliação de Causas;
4. Geração de Alternativas;
5. Avaliação de Alternativas;

6. Planejamento de Ações e

7. Implantação e Avaliação.

A identificação e eliminação de problemas através do MAMP, permite a utilização adequada e sistemática das principais ferramentas da qualidade, levando a empresa a adequar os melhores processos à sua estrutura. A gerência de processos exige que a empresa mude sua forma de pensar, concentrando atenção aos processos ao invés da estrutura, dando mais segurança na tomada de decisão pela utilização de fatos e dados.

Desta forma, quando os processos estão adequados, parte-se para os módulos finais do Programa com a descrição dos procedimentos operacionais e normalização. Estas atividades garantem a qualidade do produto final e a melhoria das relações com os clientes internos e externos. O documento base que norteia a normalização é o "manual da qualidade". Apesar de não ser um procedimento obrigatório, este manual, é o caminho natural para o registro e consolidação do sistema da qualidade da empresa.

CAPÍTULO 4 - O LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O que se pretende com este capítulo, é relatar e analisar os dados apurados durante as pesquisas de campo feitas com base nas pequenas empresas que implantaram o Programa SEBRAE da Qualidade.

A metodologia está baseada na aplicação de cinco instrumentos de pesquisa, na troca de informações com consultores e empresários e na análise de trabalhos realizados pelos grupos durante os treinamentos. Através deles, buscou-se verificar os resultados positivos, as dificuldades, o nível de efetividade na implantação e o quanto pode influenciar nos resultados o perfil empreendedor do principal executivo destas empresas.

Na seleção dos questionários observa-se aqueles que apresentam possibilidade de leitura e interpretação, em função das questões descritivas, com percentual de preenchimento do número de respostas, acima de 90%.

Os instrumentos de pesquisa, compostos de perguntas fechadas, abertas e mistas seguem os métodos de aplicação aleatórios e estudos de casos direcionados. O processo aleatório foi utilizado quando foi possível distribuir e coletar os questionários da amostra. Já, os estudos de casos direcionados, deu-se em função da necessidade de encontrar empresas com resultados opostos, no que se refere à implantação da qualidade. Os resultados apontados por estas empresas, tabulados e processados, fornecem subsídios para a proposição de melhorias na metodologia de implantação da qualidade em análise.

São os seguintes os questionários, que estão apresentados nos anexos de 1 a 5:

- Resultados da Implantação do Programa (Anexo 1);
- Avaliação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas (Anexo 2);
- O Perfil Empreendedor (Anexo 3);
- Avaliação da Efetividade em Relação à Implantação (Anexo 4);
- Itens para Identificação dos Estágios de Evolução com o Programas da Qualidade (Anexo 5).

Os questionários foram sempre respondidos por pessoas da empresa que participaram do programa da qualidade, em função do conhecimento da metodologia necessária à pesquisa.

A fonte dos dados exploratórios baseia-se em pesquisas já elaboradas pelo Sistema SEBRAE, publicações em revistas, livros, jornais e dissertações, além de reuniões, relatórios de acompanhamento de grupos e auditorias internas.

Tem-se como amostra as empresas de pequeno porte do comércio, da indústria e de serviços do estado de Santa Catarina, que participaram ou participam do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas, no período de janeiro de 1994 a novembro de 1997.

Embora esta avaliação seja realizada com base em uma metodologia específica, seus resultados podem ser estendidos a outras metodologias de implantação, aplicadas em pequenas empresas, desde que consideradas as características e os conceitos utilizados.

As limitações da pesquisa estão baseadas no fato de não ter sido possível, em todos os casos, atender aos critérios estatísticos, quanto à representatividade das amostras. Além disso, não se considera na íntegra as características de cada empresa, restringindo-se assim a análises mais amplas e menos específicas. Entretanto,

considerou-se que os dados, de qualquer forma, representam uma tendência importante que permite validar as informações obtidas.

Essencialmente procurou-se respostas para as seguintes questões:

- tempo de implantação de um programa da qualidade;
- os conteúdos e técnicas implantados nas empresas;
- a utilização das ferramentas da qualidade na solução de problemas;
- os tipos de resultados obtidos com a implantação;
- as principais dificuldades encontradas;
- quem conduz o processo de implantação.

Com base nestas respostas e no cruzamento com as características individuais do empresário, pretende-se a determinação de um método para identificar os estágios de evolução, ao longo do período de implantação dos programas da qualidade. Este método de medição, tem como objetivo dar uma nova visão em relação á análise dos resultados normalmente avaliados apenas como sucesso ou fracasso.

Para as análises e conclusões em relação ao problema exposto e aos dados coletados considerou-se as seguintes hipóteses:

- que são verdadeiras todas as características descritas na bibliografia. Esta hipótese considera que todas as características descritas na bibliografia estão presentes em todas as empresas pesquisadas, ou seja, elas não foram confirmadas especificamente nas amostras, com exceção dos estudos de caso. Esta hipótese é adotada em função da impossibilidade de realizar estudo individualizado para uma amostra significativa;
- são desconsideradas as características grupais de condução do processo de implantação. Apesar do programa em análise ser repassado a grupos de 10 a 12 empresas de diversos ramos de atividades e posições geográficas, não se considera as

características grupais, ou seja, a análise foi realizada nas empresas, independente do grupo a que participam.

4.1 - Perfil das Empresas em Santa Catarina

De acordo com os dados gerais, de novembro de 1997, participaram do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas, 1.206 empresas e 2.412 empresários, de todas as regiões do estado de Santa Catarina [SEB97]. O universo destas micro, pequenas e médias empresas apresenta o seguinte perfil:

– Em relação aos ramos de atividades: Para facilitar a interpretação agrupou-se estas empresas, segundo critérios utilizado pelo SEBRAE, em ramos de indústria 54%, comércio 22% e serviços 24%, conforme apresenta a figura 5 a seguir.

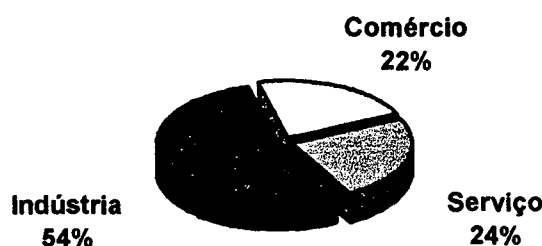


Fig. 5 - Empresas por setor.

O setor industrial, de acordo com estes dados, representa mais da metade do total de empresas participantes do Programa, mostrando a importância dada por este setor, na

busca pela melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, em função da pressão direta sofrida pelo processo de globalização. Em muitos casos, estas empresas conseguem, com a implantação efetiva de um processo de gestão, dar respostas a altura das exigências dos mercados concorrentes muito mais que em outros setores;

– Em relação ao porte: Conforme os critérios de tamanho de empresa por número de empregados já definido, as empresas participantes deste programa apresentam a distribuição de 81% micro e pequenas empresas, 14% médias e 5% grandes empresas, como se observa na figura 6 a seguir.

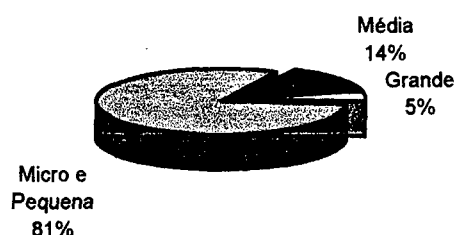


Fig. 6 - Empresas por porte.

– Em relação ao número de Programas e Empresas por Região: O quadro 3, a seguir, mostra a quantidades de empresas por região, conforme critérios gerências definido pelo SEBRAE-SC. O que se pode observar, proporcionalmente ao número de habitantes e de empresas existentes em cada região, é um grande movimento em relação à qualidade na região do Planalto Serrano, mais especificamente na cidade de Lages. Os números entre parêntesis representam a quantidade de grupos fechados, realizados com uma única empresa, enquanto que, cidades representam as sedes das Gerências do SEBRAE em cada região;

Quadro 3 - Número de empresas e programas por região.

Gerência	Número de Programas				Número de Empresas				Total
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997	94 a 97
Vale do Itajaí (Blumenau)	8 (1)	7	2	3	71	70	20	36	197
Oeste (Chapecó)	11	8(1)	3 (1)	1	110	71	21	10	212
Sul (Criciúma)	3	7	4	1	30	80	40	10	160
Norte e Nordeste (Joinville)	13	5	4	8	130	50	40	81	301
Meio Oeste (Joaçaba)	2	7(1)	4 (2)	5	10	61	22	18	111
Planalto Serrano (Lages)	0	2(1)	5	6	0	11	50	60	121
Grande Florianópolis (São José)	1(1)	3(1)	8 (2)	3	1	21	52	30	104
Total	38	39	30	27	352	364	245	245	1206

Fonte: SEBRAE-SC, relatório de acompanhamento do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas. [SEB97]

– Em relação ao grau de escolaridade dos participantes: O grau de escolaridade dos participantes deste Programa representa 16,32% com primeiro grau, 43,80% com segundo grau e 39,87% com curso superior, conforme apresenta a figura 7.

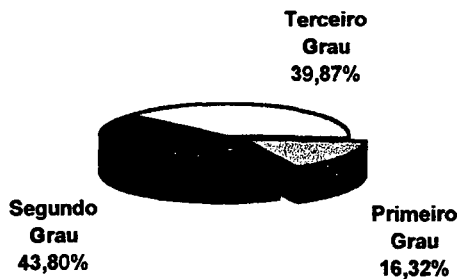


Fig. 7 - Grau de escolaridade dos participantes.

4.2 - Principais Resultados da Implantação da Qualidade

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os resultados da implantação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas, realizada através do questionário: Resultados da Implantação do Programa (Anexo 1), elaborado e distribuído aos estados pelo SEBRAE Nacional. Foram tabulados 25 questionários, respondidos espontaneamente e sem identificação de uma amostra de 250 empresas escolhidas dentro do estado de Santa Catarina.

A pesquisa busca informações referentes aos seguintes aspectos:

- liderança e delegação;
- tratamento das informações;
- planejamento estratégico;
- recursos humanos;
- gestão de processos;
- volume dos negócios e
- satisfação dos clientes.

Os dados apresentados, entretanto, para efeito de simplificação, serão agrupados em itens dentro de suas similaridades, ou seja:

- Informações gerenciais: Considerado como um dos principais fatores a serem analisados, o planejamento estratégico, conforme a figura 8 a seguir, procura mostrar a valorização das questões ligadas ao futuro da organização. Percentualmente o índice estratégico de 65% passou, após a implantação do programa, a ser considerado em 92% das empresas, representando uma orientação clara para os objetivos, metas e da própria missão da empresa. A utilização de informática que ocorria em 39% apesar do

crescimento percentual relativamente baixo, passando para 59%, teve como principal vantagem para as empresas a otimização e utilização racional e lógica nos processos de informatização. Com relação ao processo de utilização das informações gerenciais a resposta passou de 40,6% para 78%, mas o que fica evidenciado, são questões relacionadas ao tratamento destas informações, ou seja, organização, tabulação, interpretação e implementação, de acordo com as reais necessidades dos clientes internos (funcionários) e clientes externos (consumidores).

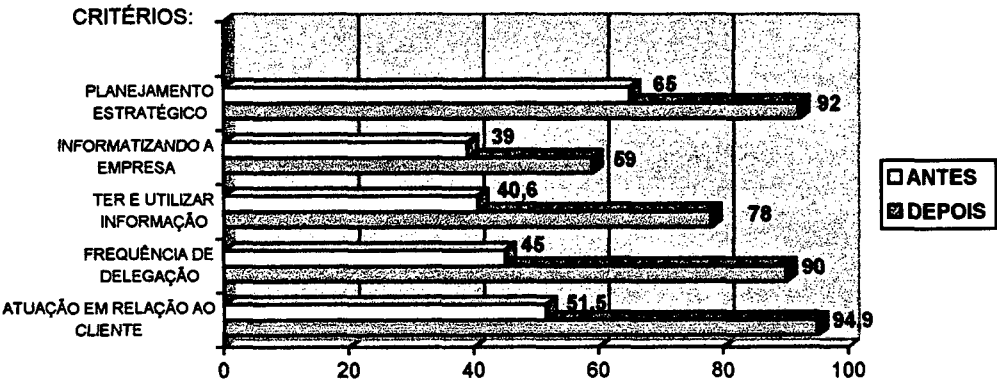


Fig. 8 - Principais informações gerenciais.

Delegar, segundo Oliveira [OLI97], significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação, o que, em relação à frequência de utilização, passou de 45% das empresas para 90% das respostas. Já, em relação ao gerenciamento das pessoas baseado na confiança, respeito e parceria teve um considerável aumento nas respostas passando de 31,7% para 72% critérios entre “bom” e “ótimo”, resultando na maior motivação das pessoas em relação à organização e à valorização destas pelos gerentes e donos das empresas. A liderança e delegação, de acordo com as próprias características detectadas nas pequenas empresas, de acordo com o perfil do empreendedor

destacados por Longen [LON97], são princípios pouco praticados, mas podem trazer bons resultados, desde que utilizados criteriosamente. Nesta pesquisa, verifica-se uma mudança importante nas questões ligadas à satisfação dos clientes passando percentualmente de 51,6% para 94,9% após a aplicação do programa para os critérios “atuante” e “muito atuante”. Isto garante o envolvimento e atuação do principal executivo, no seu papel de gerenciador das ações ligadas à qualidade;

– Número de funcionários em relação à implantação da qualidade: Um dos critérios que mais preocupa toda a sociedade e, principalmente os sindicalistas e os próprios trabalhadores, está relacionado à manutenção do nível de emprego. Segundo Hammer [HAM97], em função das exigências de competitividade busca-se, de todas as formas, redução de custos, otimização de processos, melhoria da qualidade e produtividade, desaparecendo com isso, milhares de postos de trabalho, porque segundo ele, vivemos num mundo de empregos “voláteis”. De acordo com as respostas obtidas nos questionários mostrados através da figura 9, percebe-se a manutenção do nível de emprego em 36% das empresas, aumento em outros 36% e redução em 17%. Esta redução, segundo afirmações dos próprios empresários, não tem ligação direta com a implantação de um programa da qualidade, mas com novos padrões tecnológicos e de produtividade exigidos pelo mercado global.

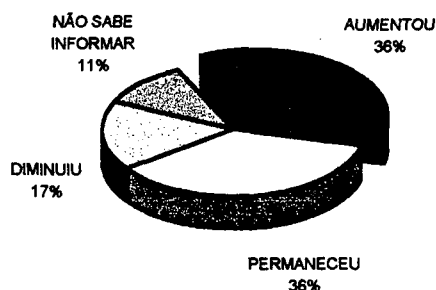


Fig. 9 - Número de funcionários após a implantação da qualidade.

Percebe-se ainda que em 36% dos casos, houve até aumento na contratação da mão de obra, em função dos ganhos mercadológicos obtidos por estas pequenas empresas, e também, aumento de clientes que ocorre em 60,4%, segundo a pesquisa. Ainda, em relação aos recursos humanos, em 84% dos casos estas empresas repassam conceitos e técnicas da qualidade para empregados com baixo nível de escolaridade, 16,32% se consideramos apenas pessoas com primeiro grau. Para otimizar os investimentos em treinamento e diminuir a rotatividade de mão de obra em 63,6% das empresas, passam a utilizar critérios de contratação;

– Conhecimento dos objetivos em relação à motivação: Em relação à motivação, conforme mostra a figura 10, apesar de ser uma resposta baseada nos sentimentos do empresário, percebe-se um aumento substancial de 23 pontos percentuais passando de 68% para 91% das respostas na relação anterior e posterior à implantação. Outro item importante está relacionado à missão da organização, pois saber os objetivos e o rumo

que a empresa deseja seguir, é uma ação que auxilia no processo de motivação, conforme, também mostram, os dados da figura 10;

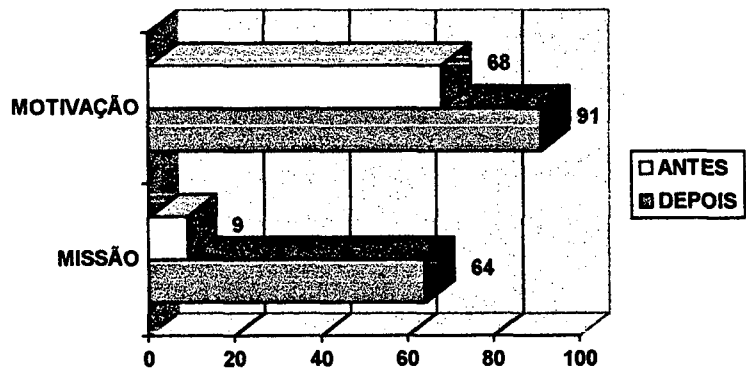


Fig. 10 - Conhecimento dos objetivos em relação à motivação.

– Nível de satisfação dos clientes: Direcionar a empresa para a identificação e satisfação das necessidades de seus clientes é uma das principais características do sucesso empresarial, segundo Witeley [WIT92]. Os critérios utilizados neste caso, para análise, e mostrados na figura 11 a seguir, são os seguintes:

- Reclamações sobre produtos e serviços;
- Capacitação dos empregados para atender às necessidades dos clientes;
- Canal de comunicação com os clientes.

O que se pode perceber é que 39% das empresas passaram a utilizar um canal de comunicação sistematizado e rápido com o cliente. Isto mostra o aumento da importância dada na identificação das necessidades e desejos dos clientes, além da preocupação efetiva em relação à capacitação dos funcionários para atender a estas necessidades.

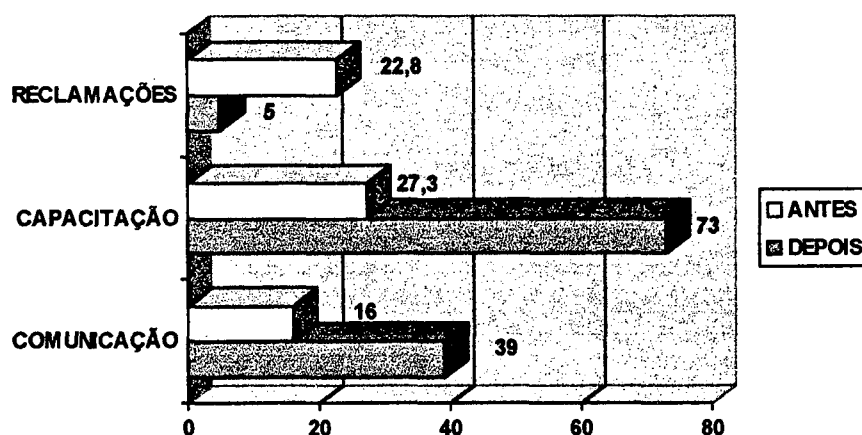


Fig. 11 - Nível de satisfação dos clientes.

Esta resposta ocorreu em 73% dos casos. Na grande maioria das empresas pesquisadas, considera-se o repasse da metodologia, através da realização de ações específicas para a qualidade, como treinamento, ou seja, não se verificou nenhuma evidência de outros tipos de treinamentos. Mesmo assim, os dados mostram queda no número de reclamações de 22,8% para 5%, mesmo com a criação pelas empresas de um canal de comunicação que facilita a entrada de informações provenientes dos clientes;

– Volume dos negócios: Em relação ao volume dos negócios, percebeu-se o seguinte nas empresas pesquisadas:

- Aumento do faturamento em 62%;
- Aumento do número de clientes em 60,4%;
- Aumento da lucratividade em 65%.

Através destes dados, percebe-se claramente o aumento do volume produtivo destas empresas e, com isso, explica-se o aumento do número de empregos. O aumento da lucratividade, ligado também ao aumento do faturamento deve-se essencialmente à utilização mais apropriada da mão de obra, de equipamentos e da eliminação de desperdícios;

– Utilização de normas e procedimentos: Em relação à utilização de normas e procedimentos o índice, apesar de ter aumento em mais de 50%, passando de 10,9% para 23%, representa um crescimento pouco significativo em relação ao volume global de empresas, que vai ao encontro do índice de efetividade na implantação de programas da qualidade. Assim, se a empresa não consolida os ganhos obtidos, não desenvolve processos de normalização. Além disso, percebe-se que grande maioria das empresas que procuram o SEBRAE com este fim, associam diretamente com a implantação das normas ISO 9000. Desta forma, como nem todas as pequenas empresas necessitam ou almejam a implantação destas normas, não consideram uma ação prioritária ou essencial ao negócio.

4.3 - Dificuldades Encontradas na Implantação

Segundo afirma Tolovi [TOL94], parece não haver mais dúvidas sobre a importância de processos de qualidade para aumentar a competitividade das empresas. Entretanto, apesar disso, segundo Tom Peters [PET97], estes conceitos podem ser banalizados, como aconteceu com a administração por objetivos e outras técnicas. Os resultados iniciais, segundo relata a literatura, principalmente para programas da

qualidade, são sempre animadores, tanto no Brasil, como no exterior. A exemplo, Chang, citado por Wood [WOO94], comenta pesquisa, conduzida em 84 empresas americanas, segundo a qual entre aquelas onde existem programas de qualidade há mais de três anos, 65% melhoraram os resultados operacionais, 69% obtiveram maiores índices de satisfação e retenção de clientes e 53% conseguiram melhorar o clima organizacional.

Em relação à implantação de programas da qualidade em pequenas empresas esta dúvida também parece não existir, em função da pesquisa apresentada e discutida no item 4.3 deste capítulo. Entretanto, como afirma Wood [WOO94], existe uma crescente insatisfação, sentida no dia a dia, com os resultados conseguidos pelas empresas, independente do porte ou da metodologia utilizada.

Procurando avaliar os motivos desta crescente insatisfação é que se conduziu esta pesquisa. Os resultados apresentados deram-se através da análise do questionário: Avaliação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas (Anexo 2). Foram 150 questionários, de uma amostra de definida em 260 empresas, com respostas solicitadas diretamente junto aos participantes nas visitas intra-grupos ou remetidas pelo correio.

Uma das informações mais relevantes relacionada a este questionário refere-se à responsabilidade pela implantação do programa, que, de acordo com as repostas obtidas, estão mostradas na figura 12 a seguir.

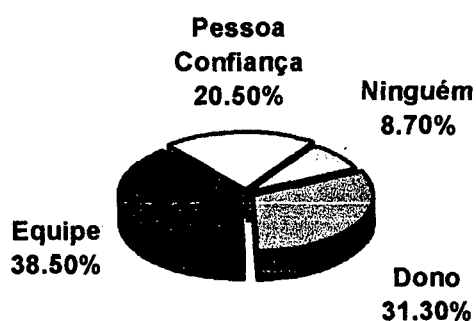


Fig. 12 - Responsabilidades pela implantação.

Segundo estes dados, o principal executivo e “dono” destas empresas, aparece como responsável pela condução do programa em 31,3%, uma pessoa de confiança com 20,5% e ninguém conduzindo o programa aparece com 8,7% dos casos. Este último dado representa as empresas que não estão realizando nenhuma ação definida e voltada para a implantação da qualidade. Entretanto, um outro dado surpreendente desta pesquisa, está ligado a participação da equipe da qualidade como responsável em 38,5% das respostas. Este dado é interessante, porque toda a ênfase do programa é dada sobre o empresário. As equipes da qualidade devem ser responsáveis, segundo o próprio programa, apenas pela realização das tarefas. A pergunta relativa à condução do Programa por uma pessoa com pouca credibilidade e dinamismo não obteve votação e por isso não aparece na figura.

Nesta pesquisa, um dos problemas mais citados, é a falta de tempo, que somado aos percentuais de empresários e empregados chega a faixa de 40% dos casos. Este dado, em relação à condução da implantação de programas da qualidade, permite concluir que, apesar do que se vem discutindo, a qualidade ainda está sendo relegada a um segundo plano, principalmente, quando se trata de sair do discurso para a prática.

Os diversos fatores identificados podem ser decorrentes da metodologia utilizada, como também da própria característica do empresário e "dono" do negócio, além das características internas e particulares de cada empresa.

Neste estudo, considerou-se a média global das características empresariais e os problemas num sentido amplo, dentro do universo das empresas participantes do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas. É importante ressaltar, entretanto, que estes fatores não ocorrem isoladamente. O que se percebe na prática é uma combinação de pelo menos três deles. Esta combinação e o seu grau de intensidade dependem de cada empresa individualmente em função das suas características e situação vivenciada.

Dentre os principais fatores que interferem diretamente nos resultados desta metodologia destacam-se:

- **O Repasse Interno:** Como já descrito, a metodologia de implantação do programa em análise prevê o repasse através de treinamento em grupos de 10 a 12 empresas, onde participam dois representantes de cada. Estes representantes têm o compromisso de repassar internamente na empresa correspondente o conteúdo necessário à sensibilização e à realização da tarefa de implantação. Este processo, de acordo com a filosofia do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB95a], é denominado de auto-implantação. Esta técnica que funciona perfeitamente como forma de envolver e comprometer diretamente empresários e trabalhadores com os objetivos do programa, esbarra segundo a pesquisa nos seguintes aspectos:

- falta de técnica de repasse, 20% dos casos;
- falta de tempo do empresário na coordenação e execução das ações do programa 25%;

- falta de tempo dos trabalhadores 15%.

A falta de tempo pode estar relacionada, conforme observa-se na literatura, à característica centralizadora do empresário, ou seja, na falta de utilização do princípio da delegação, e à dos trabalhadores, pelo aspecto generalista e de pouca disponibilidade para o desenvolvimento das ações da qualidade, pela sua responsabilidade com a produção. Outra causa ligada a este item é a falta de comprometimento, que, segundo Tolvi Jr. [TOL94], não significa simplesmente “pagar a conta”. Significa realmente querer que algo diferente ocorra em suas empresas e gastar tempo para isso. Este fato, apesar de independer do porte, acentua-se nas pequenas empresas, em função da grande ligação existente entre as características da empresa e do seu proprietário, que se fundem praticamente numa só. Além disso, segundo Deming [DEM90], o apoio da alta administração é considerado fundamental, principalmente quando se deseja mudar práticas arraigadas na cultura da empresa. Se estas mudanças não vierem da alta administração, segundo ele, o programa não vai para frente. Outro aspecto, relacionado ao repasse interno, é que o empresário da pequena empresa normalmente procura, pela sua individualidade, forçar que os empregados conduzam o processo como uma tarefa extra. Isto se conclui, porque em 20% das respostas aos questionários aparecem a afirmação: os funcionários não querem o programa. Ninguém vende qualidade a ninguém se não tiver antes, vendido a si mesmo. O empresário precisa mudar primeiro para conseguir mudanças em sua empresa. Segundo O'Donnell [O'D94], “se quisermos melhorar o mundo temos que melhorar nosso estado interior”. Além do mais, implantar a qualidade, pressupõe liderança e a decisão vinda da direção da empresa, que deve assumir também as responsabilidades pelo planejamento, condução, repasse interno e resultados. Mais

uma dificuldade ,relatada em 22% dos questionários, é a de adequar os horários para treinamento e execução das tarefas de implantação. Isto é compreensível nas pequenas empresas, pelo número reduzido de funcionários, podendo representar até parada ou atraso no processo produtivo, se não for bem planejado. Para resolver este problema, em alguns casos as empresas negociam horários fora do expediente normal. Apesar de não ser uma ação recomendável, percebeu-se na prática ótimos resultados, quando há um consenso entre a empresa e os trabalhadores;

- **A metodologia aplicada:** A metodologia do programa da qualidade, além da auto-implantação, prevê o repasse através de grupos de diferentes empresas. Como principais dificuldades destacamos a desistência de empresas no decorrer da implantação, o que não permite manter um grupo estável em termos de números de participantes. Desestímulo pelo pequeno número de participantes, foi descrito em apenas 5% dos questionários, mas em função da troca de informações, consideradas importantes para a implantação, entende-se ser relevante o seu destaque. A desmotivação pela desistência de outras empresas do grupo, deve-se às dinâmicas desenvolvidas durante os treinamentos, onde uma quantidade ideal para realização das atividades são grupos de 20 a 24 participantes. Um número pequeno de participantes prejudica o desenvolvimento das dinâmicas, a interação e a busca de respostas dentro do próprio grupo, o que segundo a filosofia do Programa SEBRAE, é fundamental para os resultados. Outro aspecto a ser considerado, no item metodologia, é a questão ligada à falta de acompanhamento, citada em 22% dos casos. Isto ocorre pela dificuldade do consultor, em alguns casos, acompanhar todas as empresas exatamente conforme o desenvolvimento das atividades. Isto se deve essencialmente a outro item destacado pelos empresários em 8% dos questionários, sobre a dificuldade de agendar

atendimento das horas de consultoria com o consultor. Outra questão que ainda se pode destacar em relação ao método é a falta de uma estrutura que permita medir e acompanhar os resultados e benefícios, no decorrer da sua implantação. Esta observação se percebe pela afirmação de 15% das empresas em relação a dificuldades de apresentar resultados. A não evidência de resultados vem de encontro a outra afirmação, 12% dos casos, de que o programa é muito teórico e também de que 9% afirmam ser o mesmo muito extenso. Desta forma, para estas empresas, a falta de resultados transforma o programa em apenas mais um curso realizado, perdendo-se a ênfase de um projeto de melhoria da qualidade e da produtividade. Percebemos ainda, de acordo com a pesquisa, a falta de um processo de diagnóstico da estrutura e das condições das empresas, que permita identificar suas necessidades básicas e essenciais. Estas necessidades essenciais, representam uma dificuldade a mais no desenvolvimento da qualidade, pois a empresa logo percebe a falta de condições básicas, que são apenas identificadas, sem dar um caminho para solução. Este item está baseado no fato de que outros 12% dos casos, acharam que o programa deveria ser melhor adaptado à realidade das suas empresas;

- Acompanhamento durante e após implantação: A metodologia prevê a realização de acompanhamento definido através de consultorias a serem programadas em conjunto com o instrutor e de uma etapa de sustentação. Entretanto, o relato de 12% das empresas mostra dificuldades operacionais. Esta questão do acompanhamento realmente merece revisão, principalmente no que se refere à etapa de sustentação. Entretanto, um aspecto importante a ser refletido está na comparação de algumas respostas e aos seus acontecimentos na prática. Ao perguntar aos empresários se acham importante continuar mensalmente reunindo-se com o grupo para buscar

subsídios, informações e experiências que auxiliem a continuação do programa, a resposta é afirmativa para 98% dos casos. Entretanto, esta etapa na prática não acontece pelo índice de frequência extremamente baixo. Outra questão a ser refletida está ligada à falta de acompanhamento, pois de acordo com as pesquisas, 72,4% das empresas não utilizam horas de consultoria, mesmo sendo um direito sem custo adicional, bastando apenas agendar com o consultor responsável pelo seu grupo. Dificuldade de acompanhar o ritmo do grupo, citado por 15% das respostas, está relacionada às realidades diferentes apresentadas por cada empresa. Num grupo, fica praticamente inviável ajustar uma velocidade de repasse ou ritmo, adequada para todas as empresas. O que é rápido para um, pode ser lento para outro e vice versa. Na prática, o que se percebe é que a etapa de sustentação torna-se de difícil execução pelos diferentes estágios e necessidades de cada empresa. Além disso, na etapa de implantação orientada, o processo passo a passo é que facilita a implantação, estimula e dá sustentabilidade às reuniões, enquanto que a sustentação é uma etapa desestruturada, onde empresários e consultores devem identificar os caminhos, as necessidades e buscar as soluções necessárias;

- **Resistências Internas:** Oliveira [OLI97], afirma que as pessoas costumam normalmente reagir a idéias e inovações contrárias ao que já está largamente estabelecido. Isto vem de encontro ao que foi identificado pela pesquisa, onde as resistências internas representam em torno de 35% dos problemas de implantação. A dificuldade se dá, porque empresários e empregados, dentro da empresa, têm dificuldades de vê-la com olhos de renovação e implementar novas atitudes que, muitas vezes, pressupõem reaprendizado. A rotina diária dificulta a identificação e implementação de novas mudanças, de reconhecer ações que poderiam ser

melhoradas. Isto vem de encontro às características destes empresários em relação a sua independência, auto-confiança e aos conhecimentos necessários para conduzir a empresa. Também existe, conforme afirmação de vários empresários, o medo de perder a liderança exercida dentro da organização, através da abertura para a participação das pessoas com suas idéias, análises e sugestões. Outro motivo destas resistências internas, é a falta de confiança existente, descrita por 4,5% das respostas, em muitos casos, entre empresários e funcionários. Esta falta de confiança, quando existe, é recíproca e cria um ciclo vicioso que impede a análise constante do trabalho e do desempenho da empresa. O empresário acha que os empregados podem fazer melhor, mas não fazem. Os empregados, por sua vez, acham que o empresário quer é obter mais lucro, explorando o seu trabalho;

- **A Estrutura Paralela:** A existência, nas empresas, de uma estrutura paralela para as ações voltadas à qualidade, comparadas com as ações do dia a dia, é segundo Anschutz [ANS94], uma prática muito comum. Esta estrutura é o que Juran [JUR97] chama de sistema de inspeção, ou seja, a qualidade ou existência de defeitos é verificada apenas após a produção do bem ou serviço. Segundo ele, esta é a melhor forma de investir grandes esforços para localizar e remover problemas sem entretanto garantir que produtos defeituosos cheguem aos clientes. Entretanto, ao se falar em programas da qualidade, define-se de forma automática ações para a qualidade e para a produção. Isto fica claro através da pesquisa de campo, onde os empresários e trabalhadores reclamam da falta de tempo para as ações voltadas à qualidade. Além disso, existe também a reclamação relativa aos excessos de reuniões para resolver e implementar as ações de implantação do programa. Na verdade, segundo Anschutz [ANS94], um sistema da qualidade deve servir para ajudar e não para atrapalhar.

Segundo ainda este autor, isto só é possível quando os dois sistemas estão perfeitamente integrados, sem que seja percebido ou visível um ou outro, mas garantindo os resultados em termos de qualidade, produtividade e de satisfação dos clientes. O que se percebe, é que mesmo as empresas que obtêm sucesso durante a implantação sentem dificuldades na sua manutenção a médio e longo prazo, o que pode estar essencialmente ligado a uma das características das pequenas empresas, em relação à visão imediatista do empresário. Se o processo não obtiver continuidade não haverá resultado significativo e logo o empresário voltará à rotina e estagnação, pela falta de visão prática e objetiva. Visão prática e objetiva, significa ter claro o que se quer obter em termos de resultados expressivos e quanto de investimento se está disposto a fazer para consegui-los. Esta falta de visão não identifica com clareza aquilo que o empresário realmente está procurando, ficando difícil identificar resultados. Segundo Garvin [GAR92], há uma grande distância entre a teoria e a prática. Desta forma, decidir fazer, fazer e ter visão prática devem estar interligados, para que se consiga planejar e executar, sem criar uma estrutura paralela para a qualidade. Esta estrutura é que causa o distanciamento da prática com a teoria.

4.4 - Dificuldades e as Características das Pequenas Empresas

Discutiu-se, no Capítulo 2, as principais características das pequenas empresas que influenciam no seu resultado de crescimento, assim como podem contribuir para sua estagnação. Estas características não deixam dúvidas de que são importantes, principalmente quanto à superação de muitas dificuldades gerenciais, dando-lhes vantagens importantes quando comparadas com grandes empresas.

O objetivo deste tópico é mostrar, através do quadro a seguir, a relação existente entre as características das pequenas empresas e as dificuldades de implantação dos programas da qualidade.

Quadro 4 - Relação dificuldades de implantação e características das pequenas empresas.

Características	Dificuldade de Implantação
<ul style="list-style-type: none">• Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Individualidade, falta de trabalho em equipe;• Expectativas exageradas com a implantação;• Execução antes do planejamento.
<ul style="list-style-type: none">• Agilidade nas ações e na tomada de decisões imediatas.	<ul style="list-style-type: none">• Ansiedade por resultados, tomada de decisão baseada na intuição;• não utilização de dados;• improvisação e não aplicação de métodos.
<ul style="list-style-type: none">• Visão de curto prazo.	<ul style="list-style-type: none">• Pouco tempo aplicado à implantação;• busca de resultados imediatos;• atropelo das etapas de planejamento.
<ul style="list-style-type: none">• Empregados mais próximos dos clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Não aproveita informações dos clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Crença de que não há necessidade de planejamento;• crença em soluções mágicas.
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidade de adaptação ao mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de constância de propósito e persistência.
<ul style="list-style-type: none">• Mão de obra com utilização otimizada.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de tempo para dedicar-se ao treinamento;• dificuldade de adequação de horários para treinamento.
<ul style="list-style-type: none">• Empregados mais generalistas.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de especialistas;• menor capacidade técnica;• improvisação e amadorismo;• turn-over elevado.
<ul style="list-style-type: none">• Pouca reserva de capital.	<ul style="list-style-type: none">• Pouco investimento em treinamento e em melhoria de produtos e processos;• sistema de remuneração inconsistente;• resistências a novas tecnologias.
<ul style="list-style-type: none">• Gerenciamento autoritário.	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de envolvimento das pessoas apesar da liderança exercida;• inibição da participação.
<ul style="list-style-type: none">• Gerenciamento centralizado.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de tempo para conduzir o programa, centralização de atividades desfocando-se das decisões estratégicas.

Essa relação característica da pequena empresa com a dificuldade de implantação serve para adequar as atividades à realidade de cada empresa, no que se refere à

velocidade, conteúdo e ferramentas da qualidade, além de compreender o porquê das dificuldades dentro de uma mesma metodologia com diferentes empresas.

A observação destas características só facilita o processo de implantação, oferecendo subsídios ao planejamento adequado de médio e longo prazo. É importante ressaltar também, que a análise aqui apresentada deu-se em relação às dificuldades, pelo seu elevado índice, em relação às empresas que obtiveram resultados e conseguiram evoluir dentro dos estágios de ganhos com programa da qualidade. Estas mesmas características foram fundamentais para as empresas de sucesso.

4.5 - Qualidade e o Perfil Empreendedor

Segundo afirma Longenecker [LON97a], não existe prova científica sobre a importância das características empreendedoras para o surgimento e resultado de um empreendimento. O que existe são indicações. Além disso, segundo ele, há exceção a toda a regra, e os indivíduos que não querem se encaixar nos modelos ainda podem ter sucesso como empreendedores.

Nesta dissertação, pretende-se realizar uma comparação do perfil empreendedor entre diferentes empresários que obtiveram e os que não obtiveram resultados significativos com a implantação de programas da qualidade em suas empresas. Não se tem como objetivo provar a importância ou não do perfil empreendedor, mas de verificar de que forma a liderança empreendedora afeta o desempenho desta implantação. Segundo afirma Juran [JUR97], o grau de liderança das altas gerências é variável determinante do sucesso.

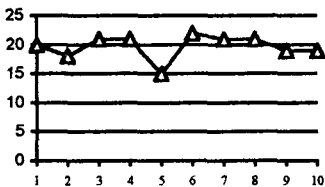
A pesquisa está baseada em entrevista a 10 empresários que implantaram na íntegra o Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas. As empresas com resultados opostos foram agrupadas nos grupos 1 e 2, ou seja, 5 empresas com evidências de resultados significativos e 5 sem apresentar resultados respectivamente. É importante ressaltar também que não se considera na pesquisa o ramo de atividade ou a situação financeira e econômica das empresas, mas apenas o número de funcionários, aproximadamente 20 para cada uma. O questionário, Perfil Empreendedor (Anexo 3), utilizado no EMPRETEC [SEB93a], é composto de 55 questões, que ao serem respondidas foram tabuladas e agrupadas pela média, conforme o grupo correspondente, de acordo com as 10 características descritas no item 2.3.

Desta forma, a figura 13 a seguir apresenta a média do perfil segundo características do empreendedor obtidas, separadas em 2 grupos (a e b) com posterior superposição dos dados para comparação (c). O eixo vertical de cada gráfico representa segundo critérios definidos pelo programa EMPRETEC o número máximo de pontos possíveis, ou seja 25, em relação as dez características do perfil empreendedor que estão representadas no eixo horizontal. Esta análise, permite observar as características que se apresentam, neste empreendedor, de forma mais ou menos acentuada. Quanto mais próxima de 25 melhor é a pontuação, no entanto, o empreendedor de sucesso normalmente apresenta um equilíbrio entre todas as características.

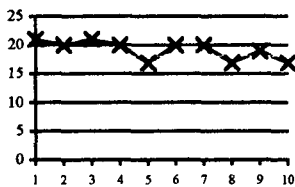
Ao sobrepor, em (c), os dados das empresas do grupo 1 (a) e do grupo 2 (b), percebe-se não existir uma diferença significativa entre eles, no que se refere à comparação do perfil empreendedor destes empresários. Das empresas do grupo (a), percebe-se que dos dez itens avaliados, cinco obtiveram melhor média, dois média igual e três itens resultados inferior às empresas do grupo (b).

Entretanto, segundo destaca Longenecker [LON97a] citando McClelland, pelo menos três das 10 características presentes na pesquisa são relevantes para o sucesso de um empreendimento, que são: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

a) Empresas grupo 1



b) Empresas grupo 2



c) Superposição

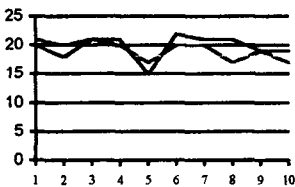


Fig. 13 - Perfil segundo as 10 características empreendedoras para um máximo de 25 pontos.

A necessidade de realização, definida por Longenecker [LON97a] como “o desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência”, pode orientar o crescimento de suas empresas, através do aproveitamento de oportunidades, iniciativa, persistência e comprometimento.

Ao iniciarem um negócio, os empreendedores normalmente assumem os mais variados riscos, como os financeiros, de carreira e até da sua própria família. Entretanto, aqueles com forte necessidade de realização possuem também uma disposição maior para assumir estes riscos iminentes e calculados na medida da sua capacidade de controle do resultado final, que se reflete na outra característica de destaque que é a autoconfiança.

Autoconfiança, segundo Longenecker [LON97a], permite a estes empresários enfrentar com segurança os desafios com que se confrontam. Ainda segundo este autor, os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que

vêm os problemas de uma nova iniciativa, mas acreditam nas suas habilidades de superar tais problemas.

Isto permite sugerir que na implantação da qualidade é conveniente identificar o perfil empreendedor do seu principal executivo, pois, apesar de não se ter uma prova definitiva da importância destas características, muitas delas são também fatores de sucesso, conforme descobertas de McCland [McC72] e afirmações de Longenecker [LON97a] que atestam terem os empresários possuidores destas características com maior intensidade, maior probabilidade de sucesso.

Entretanto, segundo o próprio Longenecker, educação e experiência fazem parte da preparação necessária para a maioria dos empreendedores. Assim, aqueles que estão preparados para iniciar um empreendimento são definidos por ele como "oportunistas". Como empreendedor oportunista, segundo ele, entende-se o que inicia negócios com habilidades administrativas sofisticadas e conhecimento técnico. Este tipo de empreendedor evita o paternalismo, delega a autoridade necessária para o crescimento, emprega estratégias de marketing e tipos de esforços de vendas variados, obtém capitalização original de mais de duas fontes e planeja o crescimento futuro. Para isso, os líderes empreendedores têm um papel fundamental de criar nas organizações, segundo Barlett e Ghoshal [BAR97], meios que reflitam as habilidades de seus integrantes. Isto deve ser feito, substituindo-se a doutrina voltada para a estrutura-sistema, por uma filosofia de liderança construída sobre objetivos, processos e pessoas.

Desta forma, parece próprio afirmar que com um perfil empreendedor que reconhece a implantação da gestão pela qualidade como uma oportunidade e que, segundo Longenecker [LON97a], se agarra às habilidades e desejos suficientemente fortes, se tem maiores probabilidades de assegurar o sucesso.

4.6 - Efetividade do Modelo de Implantação da Qualidade

~~X~~ Para verificar a efetividade de implantação do Programa nas micro e pequenas empresas, elaborou-se um questionário na forma de uma matriz, onde as respostas são assinaladas na nota correspondente ao percentual de realização da tarefa. O questionário de avaliação da efetividade em relação à Implantação, (Anexo 4), foi remetido a uma amostra de 79 empresas escolhidas, das quais apenas 38 responderam. Os questionários obtidos, após tabulados e compilados resultou num índice de efetividade, nos módulos finais, de aproximadamente 25%. Desta forma, o que se pretende mostrar é que ocorre uma evolução dentro de estágios e características definidas, pois as discussões em relação ao sucesso ou fracasso na implantação de programas da qualidade, pouco têm agregado para aumentar sua efetividade.

É importante ressaltar que, nas respostas dos questionários, não se considera o tipo de resultado encontrado, apenas se indica o percentual de execução de cada tarefa, de acordo com a seqüência de módulos de que trata o programa em análise.

Assim, na seqüência lógica de implantação do programa demonstrado na figura 14 a seguir, percebe-se a seguinte curva de efetividade de implantação em relação a cada módulo.

O que se pode observar, através desta curva, é que o início do processo de implantação da qualidade se dá com um nível de efetividade elevado, na faixa de 72%, aumentando sensivelmente na seqüência do seu desenvolvimento até o percentual máximo de 92% com a implantação do módulo de número seis que trata da implantação do D-Olho na Qualidade. A partir deste ponto, ocorre a diminuição do nível de efetividade, de acordo com o que mostra a figura.

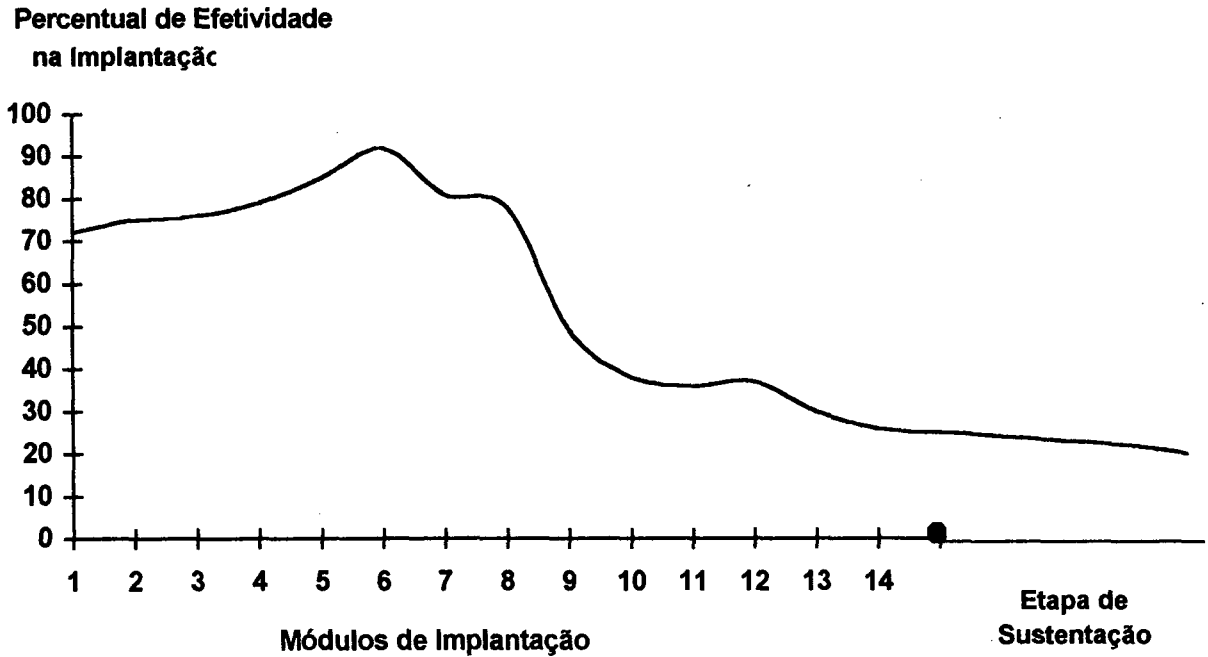


Fig. 14 - Curva de efetividade em relação aos módulos de implantação da qualidade.

O que se pode observar também, é que a primeira fase do programa, de conceitos e fundamentos básicos, é conduzida de forma mais dinâmica e, por isso, mantém-se em um alto grau de motivação e engajamento, facilitando a implantação.

A partir da segunda fase, que trata de ferramentas da qualidade, a queda do nível de implantação é brusca e as empresas têm muitos problemas para resolver. Isto deve-se ao fato de que os conceitos repassados não estavam totalmente consolidados ou comprometidos, conforme 16,5% dos casos, de acordo com o questionário de avaliação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas (Anexo 2), que afirmam sentir necessidade de conhecer e dominar melhor as ferramentas. Há dificuldades de integrar os conceitos e teorias com a prática das atividades do dia a dia. Esta afirmação, entretanto, não confere com outra, segundo a qual 76% dos empresários afirmam utilizar algum tipo de ferramenta. Este uso, ao que se pode concluir, é desestruturado e não sistemático, dado que não se verifica na prática evidências relativas.

Pode-se destacar as seguintes causas de problemas, listados pelos empresários que dificultam a utilização destas ferramentas:

- falta de consolidação dos conceitos;
- não sentir necessidade de utilização ainda;
- excesso de trabalho;
- falta de constância de propósitos e disciplina;
- desestímulo frente às dificuldades;
- dificuldade no domínio das ferramentas;
- falta de paciência e sentido de planejamento.

Em relação ao excesso de trabalho pode-se concluir que o próprio programa da qualidade, com o foco no cliente, melhora o atendimento e o desempenho da empresa. A consequência imediata é aumento nas vendas e no volume de trabalho interno. A empresa, muito embora já tenha melhorado seu desempenho interno, passa a não encontrar mais tempo para continuar o processo de melhoria e consolidação dos conceitos da qualidade, retornando ao ciclo vicioso anterior à implantação. Desta forma, muda-se o foco do cliente para a produção, retornando aos problemas iniciais e permitindo que os seus clientes busquem outros fornecedores.

Quanto às ferramentas da qualidade, as empresas não as aplicam porque não as dominam. Se não as dominam não praticam, consequentemente não aprendem. Os conceitos repassados aos empresários não são disseminados adequadamente ao restante dos funcionários pela falta de tempo.

Outra questão a ser analisada, está relacionada ao ciclo de reuniões semanais, a que o empresário tem o compromisso de freqüentar. Na primeira fase, por serem reuniões dinâmicas e atraentes, através de jogos e exercícios vivenciais, a motivação é

elevada. Entretanto, quando começa a segunda fase, mais trabalhosa, há um desgaste natural e as empresas começam a sentir-se desestimuladas pelas dificuldades. O desestímulo ocorre muito mais pela falta de habilidade na condução do processo do que por resistências internas. O abandono torna-se quase que total na etapa de sustentação, onde a filosofia de fazer um processo desestruturado e adaptado a cada grupo de empresas não funciona pela falta de criatividade e da necessidade que ainda tem o empresário, de que alguém diga “o que” e “como fazer”. Apesar disso, ao questionar o empresário sobre a importância da etapa de sustentação 98% deles acham-na importante e querem participar.

Ainda, foi possível perceber que os horários de condução dos grupos é decisivo para o nível de sucesso. Horários noturnos, mais preferidos, são armadilhas que envolvem a todos. Com a desculpa de trabalhar durante o dia, de estar perto do cliente, os horários noturnos são prejudiciais em função da fadiga diária. Os grupos que foram conduzidos durante o dia tiveram um aproveitamento muito superior.

Entretanto, o que é difícil medir e que considera-se de maior importância ao empresário da pequena empresa são as mudanças internas com o indivíduo. O empresário volta a sua empresa para a satisfação dos clientes, para as alterações de mercado e, embora não tenha ainda a disciplina e a paciência para utilizar a grande maioria das técnicas e ferramentas repassadas, pode realizar mudanças importantes no sentido do desenvolvimento de suas empresas.

O que é possível observar neste tópico são algumas necessidades de ajustes na metodologia atual com o objetivo de aumentar o nível de efetividade na implantação do programa. Estes ajustes podem ser realizados com base nas seguintes observações:

- a falta de tempo, reclamada pelos empresários, deve-se à sobrecarga de atividades com o processo de implantação e com as demais atividades da empresa;

- integração das tarefas de implantação na teoria dos módulos;
- ligação dos princípios da qualidade a cada módulo correspondente pode dar sentido prático aos mesmos, auxiliando no processo de sensibilização;
- baixo índice de utilização das ferramentas da qualidade para a solução de problemas;
- acrescentar maior conteúdo para os temas deficitários como estratégia empresarial, condução de reuniões, ferramentas da qualidade e indicadores da qualidade.

CAPÍTULO 5 - PROPOSTA PARA AUMENTO DA EFETIVIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE

Antes de passar para a sistemática proposta, vai ser feito, inicialmente, uma análise mais profunda da forma como evolui a implantação de um programa da qualidade em pequenas empresas.

Muito se tem discutido em relação aos resultados na implantação destes programas em diversos tipos de empresas. Entretanto, as análises têm considerado apenas os extremos do sucesso ou fracasso, sem contribuir efetivamente para mudar o perfil das empresas que têm dificuldades no seu desenvolvimento.

Segundo Bueno [BUE97], sucesso significa “conclusão que se alcança com grande êxito, significa resultado”, enquanto que fracasso significa “malogro, ruim, mau êxito”. Com estas definições, analisar como sucesso ou fracasso significa verificar apenas os dois extremos de um processo de muitas transformações. Normalmente o que o empresário deseja são lucros imediatos. Entretanto Deming [DEM90], afirma que “a ênfase nos lucros a curto prazo é uma doença mental das empresas, dos processos de gestão e vai contra aos princípios da qualidade”.

A impressão de fracasso, segundo se observa, leva a um erro de avaliação em relação aos ganhos comportamentais e culturais que ocorrem em diversos níveis e intensidade em diferentes empresas. Somente o fato de os empresários entenderem e implantarem algumas técnicas ou conceitos, do ponto de vista práticos, permite o reposicionamento da empresa para um patamar mais elevado.

A metodologia de implantação descrita nesta dissertação, em função da sua filosofia de auto-implantação, possui relações mais profundas com as questões culturais da pequena empresa. Isto ocorre porque os empresários, de acordo com Longenecker [LON97a], podem influenciar e decidir diretamente sobre os caminhos do negócio, conforme suas características empreendedoras e pessoais já descritas. Assim, de acordo com Paladini [PAL95], “a transformação cultural é fundamental para a introdução da qualidade nas empresas”. Esta alteração, segundo ele, se completa quando se dá à qualidade o direcionamento correto, ou seja, passa-se a produzir o que for requerido pelo cliente. Isto somente é possível para aquelas empresas que estejam em estágios avançados no que se refere à utilização de conceitos, ferramentas e filosofias da qualidade. Neste capítulo, descreve-se os estágios identificados conforme características observadas e obtidas junto às pequenas empresas que participaram do Programa SEBRAE da Qualidade.

5.1 - Definição de Estágios para implantação da Qualidade

Embora isso não signifique necessariamente ganhos diretos a curto prazo na competitividade, a implantação da qualidade inicia um processo de transformação interna, de postura e envolvimento das pessoas, que se deve consolidar no tempo adequado para cada empresa. Entretanto, a busca por resultados imediatos, de acordo com Sampaio [SAM96], faz com que muitos empresários não aprofundem os estudos sobre as dificuldades culturais, as quais demandariam novas percepções e adaptações. Estes esforços, que requerem ação continuada ao longo do tempo, fazem da qualidade, na visão de Paladini, “um processo evolutivo”.

Esta evolução, observou-se através do cruzamento de informações colhidas através dos questionários de avaliação do programa (Anexo 2) e do questionário de avaliação da efetividade de implantação (Anexo 4). Percebeu-se que as empresas, com mesmo nível de efetividade, possuíam características parecidas, que agrupadas definem diferentes patamares de desenvolvimento da qualidade.

A representação desta evolução é apresentada através da espiral do progresso da qualidade na figura 15. Esta espiral, segundo Juran [JUR90], é uma mostra gráfica do conceito da qualidade de "adequação ao uso". Segundo o autor, representa uma seqüência típica de atividades e sua interligação aos vários departamentos para produzir um produto ou serviço. Tem início com os clientes, segue para o desenvolvimento do produto, produção, marketing e novamente clientes.

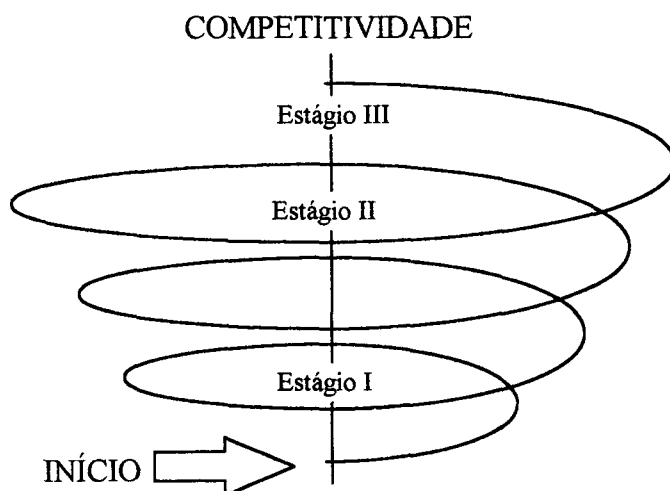


Fig. 15 - Espiral do progresso da qualidade.

Fazendo-se uso desta espiral, procura-se representar graficamente o sentido de evolução do desenvolvimento da implantação em três estágios, com características específicas. Em cada estágio, tem-se um crescimento em relação ao anterior.

Desta forma a condução de um programa da qualidade, definido em estágios distintos de evolução, pode contribuir para diminuir a ansiedade por curto prazo, dado

que se sabe para onde a empresa está sendo conduzida, através de características identificadas.

Em todos os estágios, observa-se uma grande necessidade de organização e definição clara de responsabilidade para todas as etapas da qualidade, de forma a interligar suas ações às atividades normais do dia-a-dia, sem prejudicar o seu desenvolvimento e contribuindo com as melhorias.

Dentro destes estágios, conforme mostra a figura 16 a seguir, pode-se ter ainda outros menores representados por várias espirais em níveis inferiores e mais específicas, formando uma cadeia, até chegar aos processos ou procedimentos mais básicos em suas características e detalhamento.

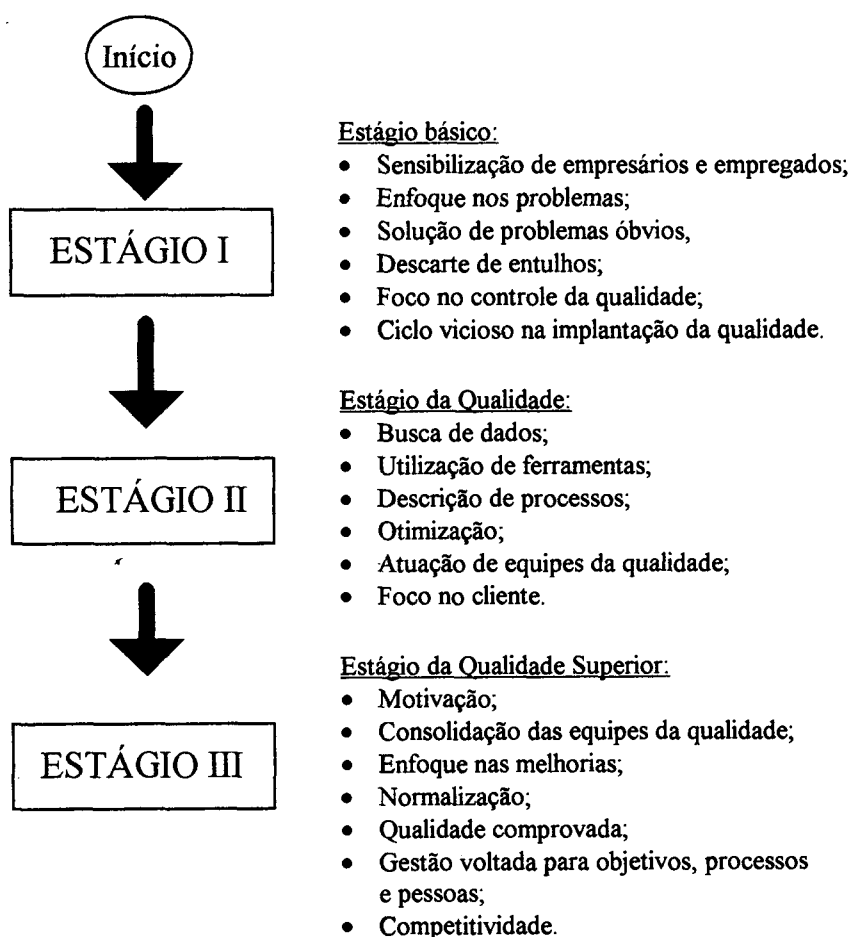


Fig. 16 - Estágios de evolução de programas da qualidade.

Os estágios e suas correspondentes características, claramente identificadas, podem determinar o grau de implantação da qualidade nestas pequenas empresas. Além da percepção do sentido evolutivo da gestão da qualidade, este tipo de abordagem permite adequar ações e ferramentas com maior precisão e detalhes.

Os três estágios distintos resultantes dos ganhos com programas da qualidade, mostrados nesta figura, servem para classificar a evolução de cada empresa em relação aos resultados alcançados, determinando seu crescimento, desenvolvimento e maturidade na implantação.

A identificação de cada estágio é feita através das suas principais características, que são assim descritas:

– **Estágio I: Básico da Qualidade**: O estágio básico da qualidade representa a fase inicial da implantação de um programa de gestão da qualidade, através das primeiras ações para o desenvolvimento da cultura da qualidade na empresa. Por isso, as barreiras, resistências às mudanças e dúvidas são o grande destaque. Isto se deve, segundo afirma Sampaio [SAM96], porque, ao mesmo tempo que se deseja as mudanças, tem-se medo delas. Ainda, segundo o autor, a cultura presente em cada organização é um mecanismo inercial, assim como sua rotina diária. Isto gera, ao mesmo tempo que se deseja, impedimentos às novas propostas de gestão. A maioria destas barreiras, segundo Whiteley [WHI92], se desenvolvem acidentalmente e costumam ser produtos até de esforços honestos para melhorar a empresa. Os resultados obtidos nesta fase, com a aplicação das técnicas e ferramentas são aqueles fáceis de serem percebidos e solucionados, sem exigir grandes investimentos de recursos. São problemas detectados logo após as primeiras ações para a qualidade, através da motivação e do clima de euforia gerados nas pessoas, as quais passam a

prestar atenção a alguns detalhes na empresa, propondo melhorias através do enfoque nos problemas, que embora simples, estão normalmente camuflados pela rotina do dia-a-dia. Este estágio é básico, mas exige uma predisposição inicial, fundamental para as pequenas empresas, do empresário e dono do negócio. Segundo Sampaio [SAM96], a cultura de uma empresa é formada a partir de seu fundador e do seu modo de se relacionar com o mundo. Esta influência em pequenas empresas faz com que todos os funcionários, por falta de uma estrutura gerencial consolidada, “apenas copiem os passos do seu líder”. Por isso, este estágio caracteriza-se por resultados modestos, sem grandes transformações, que muitas vezes frustam as expectativas de empresários e empregados. Entretanto, é o conjunto de suas características que permite a empresa evoluir neste estágio de qualidade básica rompendo a inércia inicial na implantação de programas da qualidade. São as seguintes as principais características do estágio básico da qualidade:

- Sensibilização de empresários e empregados: Nesta fase de muitas dúvidas e incertezas investe-se esforço significativo na busca de apoio e envolvimento do maior número de pessoas. Isto é feito, através do esclarecimento de dúvidas, disseminação de conceitos básicos, de forma que todos falem e entendam a mesma linguagem;
- Enfoque nos problemas e na solução dos óbvios: Percebe-se nesta fase uma tendência muito forte no levantamento de problemas, que são em grande quantidade, o que leva a buscar-se a solução apenas daqueles óbvios, de solução imediata e sem grandes investimentos de recursos. Não há ainda a utilização de técnicas apropriadas, por isso o enfoque é apenas nos problemas sem consolidação das alternativas de solução;

- **Descarte de entulhos:** A implantação do D-Olho na Qualidade, ou Cinco Esses, caracteriza-se apenas com o desenvolvimento da primeira fase, de descarte que acarreta melhoria significativa no visual e no aproveitamento de espaços da área física da empresa. As demais fases, entretanto, pela falta de sistematização, não são implementadas;
- **Foco no controle da qualidade:** A empresa ainda tem dificuldade de produzir com o enfoque na prevenção de erros e defeitos, agindo ainda, através da inspeção para evitar produtos não conforme. Mesmo assim, seu processo apresenta grandes dificuldades, devido à falta de definição clara da maioria dos requisitos de inspeção e das técnicas estatísticas necessárias;
- **Ciclo vicioso de implantação:** No estágio básico da qualidade, o ciclo vicioso de implantação da qualidade ocorre com mais frequência por vários aspectos, tais como:
 - ◆ Incapacidade de assimilar as mudanças: Segundo Platt [PLA97], a incapacidade de assimilar as mudanças é a principal causa de fracasso;
 - ◆ Visão de curto prazo e falta de constância de propósito: Estes aspectos são o que Deming [DEM90], chama de “doenças mortais das empresas”. São dois aspectos importantes que normalmente não ocorrem isolados;
 - ◆ Metodologia de implantação inadequada: Existem muitas metodologias que enfocam diferentes aspectos e com os mesmos objetivos. Não se trata, neste caso, de avaliar se uma é melhor ou pior que a outra, trata-se de adequar a forma e a seqüência às características de cada empresa;

– **Estágio II: Da Qualidade:** O segundo estágio ou estágio da qualidade, apesar de ser uma etapa mais trabalhosa, é também aquele onde os resultados começam a tomar

corpo e refletir-se como diferencial competitivo. Nesta fase intermediária, as empresas necessitam de uma maior especialização, pois já dominam as técnicas gerenciais básicas e agora iniciam a busca para a obtenção de um diferencial competitivo, através de ações voltadas para a qualidade, que devem consolidar-se no último estágio de ganhos. Além do aumento da produtividade, ocorre também melhoria da qualidade, diminuição dos custos de produção e menor preço de venda. Este estágio caracteriza-se essencialmente por:

- Busca de dados: Como os problemas óbvios e de fácil solução na sua grande maioria já foram solucionados na etapa anterior, sua intensidade diminui significativamente. Desta forma, há necessidade de buscar dados e realizar investigação, o que demanda tempo, organização, dedicação, persistência, domínio de ferramentas e realização de investimentos, alguns até significativos para solucionar problemas mais complexos e reduzir desperdícios;
- Utilização de ferramentas: A utilização de ferramentas, necessárias nesta fase, torna-se, na maioria das vezes, uma dificuldade, que somente pode ser superada com treinamento e dedicação. Há ainda uma tendência ao uso da intuição, mas a comprovação através de métodos apropriados passa agora a ser considerada. Desta forma, vai consolidando-se a prática de estudos para melhoria contínua de procedimentos e processos;
- Descrição de processos e otimização: Esta é uma fase que permite atuação mais profissional em relação à definição clara de responsabilidades nas principais etapas ligadas, direta ou não, ao processo produtivo. A conscientização e cultura da qualidade, já vigente, permite a descrição dos principais processos que influenciam na qualidade, buscando, constantemente, através de dados e ferramentas, pela otimização e por novas técnicas de procedimentos e processos. Com isso a empresa

passa a ser mais previsível, estável e confiável em relação a todas as suas atividades;

- **Atuação de equipes da qualidade:** A grande maioria das ações voltadas para a qualidade, neste estágio, são suggestionadas e solucionadas pelas equipes da qualidade, com apoio da diretoria. Estas equipes são implementadas de forma natural e contribuem, dentro do processo de participação, com o desenvolvimento do empreendimento. Podem ser equipes permanentes, ou apenas equipes tarefas, que ao final do trabalho se dissolvem, integrando-se em outras equipes, conforme as afinidades individuais;
- **Foco no cliente:** A preocupação com os clientes, neste estágio, é uma constante e, por isso, avaliação sistemática é realizada. Suas necessidades e desejos são sistematicamente implementados, mediante análise de custo e benefício, tanto para a empresa, quanto para o cliente. As reclamações dos clientes, além de diminuir consideravelmente, nesta fase, são percebidas como oportunidades de melhoria. Apesar da existência de um canal aberto com o cliente, a diminuição das reclamações se deve pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados. Além disso, mais do que buscar novos clientes, busca-se satisfazer e encantar os atuais, de forma que estes, satisfeitos, ajudem na conquista de outros;

– **Estágio III: Da Qualidade Superior:** O terceiro e último, onde a empresa obtém a qualidade superior, é o estágio da solidificação, maturidade e onde a informação entre processos e pessoas acontece na empresa, com naturalidade. Os esforços empreendidos, já não são vistos como tal, mas sim como um patamar de crescimento a ser alcançado pela organização. Aqui solidifica-se o bom relacionamento entre empresa e indivíduos, onde as pessoas satisfeitas criam um ambiente de cooperação. Segundo

Sampaio [SAM96], a empresa passa a perceber as necessidades do indivíduo, que passa a entender as necessidades da organização assim diminuindo-se os conflitos de interesses. Neste estágio, os objetivos, normas e procedimentos são claros, estão disseminados, entendidos e operacionalizados por todos. A evolução da organização se dá ao ritmo das mudanças, que, principalmente para a implantação da qualidade, segundo Paladini [PAL95], devem estar planejadas, com metas e estratégias bem definidas e divulgadas através de informações que possam conduzir à nova realidade pretendida. As empresas que chegam até este estágio são realmente aquelas que adquirem um grande diferencial competitivo dentro dos mercados em que atuam, pois têm como comprovar e garantir a qualidade de seus produtos e serviços. É um estágio onde destacam-se as seguintes características:

- **Motivação:** O clima motivacional que começou a ser desenvolvido no estágio anterior agora começa a solidificar-se, em função do bom relacionamento entre os indivíduos e da execução adequada do planejamento das mudanças. Segundo Oliveira [OLI97], através do novo papel de facilitador assumido pelas lideranças, a motivação constitui-se o resultado do processo dos indivíduos de "querer", "saber" e "poder". Querer, descreve o autor, é emoção, adesão interna, compromisso, alavancagem daquilo que se deseja. Saber é a razão, conhecimento, certeza, técnica para a realização, para a ação. E por fim, poder, segundo ele, é confiança, postura, entendimento entre os seres humanos, responsabilidade partilhada, solidariedade e participação, significando a integração da ação;
- **Consolidação das equipes da qualidade:** As equipes da qualidade consolidadas, na verdade, são uma consequência da parceria existente entre empresas e colaboradores. Por isso, o nível de sugestão e melhorias é elevado e constante;

- **Normalização e qualidade comprovada:** Os resultados obtidos pela organização, através do domínio de ferramentas gerenciais da qualidade, resultam no elevado grau de organização por meio de um processo adequado de normas e procedimentos. Conforme o caso e necessidade da empresa, pode ou não vir a buscar certificação por um órgão externo. Entretanto, a consolidação da marca e da estabilidade da empresa já garantem a qualidade de seus produtos e serviços;
- **Gestão voltada para objetivos processos e pessoas:** Este tipo de gestão significa uma nova forma de gerenciar, que tem como base o despertar do espírito empreendedor na empresa. Numa nova sociedade, onde o recurso fundamental é o conhecimento, só é possível seguir um caminho capaz de levar a diminuição dos controles ao desenvolvimento da criatividade e iniciativa. Isto significa, segundo Barlett e Ghoshal [BAR97], que a organização passa a refletir as habilidades de seus integrantes, através da filosofia gerencial da liderança constituída sobre objetivos, processos e pessoas;
- **Competitividade:** Uma empresa verdadeiramente competitiva, segundo Pereira [PER95], é aquela que produz produtos e serviços dentro de padrões de qualidade do mercado mundial. Isto significa que os preços de produtos e serviços cobrados de clientes terão que ser iguais ou melhores que aqueles oferecidos por empresas similares, atuantes em outros países. Isto significa oferecer produtos e serviços diferenciados, que exigem melhorias contínuas, através de um canal de comunicação interna, para discutir as filosofias da empresa com os clientes, buscando entender suas necessidades e com o mercado para observar as novas tecnologias. Isto significa, segundo Kotler [KOT97], que fazer qualidade “é fazer da inovação uma rotina capaz de criar continuamente o seu futuro”.

5.2 - Construção de um Diagnóstico via Definição de Estágios

A construção de um diagnóstico sobre a evolução da implantação da qualidade pode ser feita através de uma escala dividida em três estágios. Estes estágios, através de características definidas, permite identificar o posicionamento e os ganhos obtidos por cada empresa em relação à qualidade, favorecendo a adequação da metodologia em torno do melhor caminho e das ações de melhorias possíveis.

É importante ressaltar que o método aqui definido, foi aplicado em 10 empresas escolhidas em função da disponibilidade de aplicação, dadas as exigências de tempo e dedicação exigidos. Desta forma considera-se a amostra apropriada para testar o funcionamento dos procedimentos propostos, não representando estatisticamente o perfil de todas as empresas participantes do programa SEBRAE da qualidade.

Os critérios adotados para a identificação dos estágios, consideraram a metodologia de implantação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas [SEB97a], a curva de efetividade de implantação da qualidade e as observações práticas de resultados em um grande número de empresas de diferentes setores e regiões.

O questionário para a identificação dos estágios de evolução (Anexo 5), foi baseado no questionário de auditoria do Programa SEBRAE da Qualidade, com as alterações segundo critérios entendidos como convenientes. Constitui-se de 87 questões, agrupadas em 9 temas principais, conforme características comuns, e que refletem as ações desenvolvidas pelas empresas no processo de implantação. Sua aplicação, exige uma grande confiabilidade, além de ser mais complexo por exigir a identificação de evidências para confirmação das respostas.

Para cada característica, avalia-se o grau em que o enunciado é verdadeiro, conforme o caso, através da seguinte pontuação:

- {0} - Não atende ao requisito exigido pelo programa da qualidade;
- {1} - Não atende ao requisito, mas estão sendo desenvolvidas ações neste sentido;
- {2} - Atende ao requisito nos aspectos elementares;
- {3} - Atende ao requisito significativamente;
- {4} - Atende ao requisito plenamente.

O preenchimento do questionário se dá marcando-se apenas um "x" na nota correspondente. A coluna da extrema esquerda está reservada para fazer observações que se achar convenientes ou que podem apoiar sua análise posterior.

Após as respostas, somam-se as pontuações no sentido vertical, alocando-as nas suas colunas correspondentes, na linha "contagem por pontuação". Somam-se então os valores destas colunas no sentido horizontal, alocando-as na coluna da extrema esquerda desta mesma linha na célula "somatória da contagem" (Σc). A seguir, calcula-se a "porcentagem média por tema" (Pmt), dividindo-se a somatória da contagem por pontos, pelos pontos máximos possíveis por tema.

A contagem percentual em cada tema permite verificar onde a empresa está necessitando melhorias mais urgentes.

A média geral (Mg), é feita seguindo a mesma metodologia, obtendo-se agora a "somatória da contagem máxima por pontos" (Σcmp), dividindo-se pela "contagem máxima possível". O resultado obtido compara-se no quadro 5, a seguir, obtendo-se a classificação em relação ao estágio de evolução do Programa naquela empresa.

Através do quadro, temos quatro escalas dentro de intervalos definidos. As médias, que podem representar os estágios de evolução da implantação da qualidade, quando tomado como base um diagnóstico inicial de uma determinada organização.

Quadro 5 - Escala de avaliação para os estágios de evolução.

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO ALCANÇADA (%)	IMPLANTAÇÃO
Estágio III	100	PLENA
	> 90 e <100	SIGNIFICATIVA
Estágio II	>75 e < 90	SATISFATÓRIA
Estágio I	>50 e < 75	INSATISFATÓRIA
	< 50	SOFRÍVEL

A média inferior a 50 %, significa que a empresa está numa situação realmente sofrível em relação às ações para a qualidade. Medidas drásticas deve-se tomar com urgência, caso se deseje qualquer evolução do negócio ou até mesmo a manutenção do estágio atual. Certamente a empresa, nesta situação, tem muitos desperdícios, processos caros e desorganização quase que total. Das 10 empresas avaliadas encontrou-se 3 nesta situação.

A média percentual entre 50 e 75 % indica que a situação continua insatisfatória e sem muitas perspectivas de evolução a curto e médio prazos. Define-se que estas empresas estão no estágio de evolução I, com baixa qualidade, produtividade, pouco faturamento.

Entre 75 e 90% encontramos a grande maioria das empresas. São empresas no estágio II, ou estágio da qualidade. Dentro da pesquisa aqui realizada estão 5 empresas neste estágio. A qualidade, neste caso, pode ser melhorada em muito, mas as empresas já encontram-se em um caminho, que ao ser mantido, permanece competindo no mercado com boas perspectivas de crescimento.

Já o intervalo entre 90 e 100%, são as empresas no estágio III. Das dez empresas consultadas apenas duas encontravam-se neste estágio. Pode-se afirmar que a empresa encontra-se em um estágio considerável de qualidade e competitividade. Entretanto, apesar de sua situação privilegiada com qualidade acima da grande maioria

das empresas, a concorrência entre estas e outras é muito mais acentuada, pois a obtenção de diferenciais neste estágio podem significar muitos investimentos. Da mesma forma que exige, permite a obtenção de resultados bem melhores em todos os sentidos, comparada aos estágios anteriores. Das empresas avaliadas duas encontravam-se neste estágio.

Quanto às empresas com média 100%, pode-se afirmar que atingiram um potencial de extrema inovação, liderança de mercado muito na frente de suas concorrentes.

É importante destacar, entretanto que, nas aplicações dos questionários, foram escolhidas empresas de sucesso segundo afirmação de seus empresários. Entende-se que o ideal é realizar o trabalho com base em um volume aleatoriamente correto, que permita uma visão correta da situação como um todo. Entretanto, considera-se válida a análise apresentada, dado que as ações a serem implementadas, oriundas das avaliações, são sempre específicas e dedicadas as empresas avaliadas. Mostra também, que alguns empresários, mesmo obtendo sucesso em suas empresas, podem estar enganados a efetividade do resultado com a implantação da qualidade. Isto é uma importante informação para propor revisão das ações desenvolvidas ou rever seus critérios de avaliação. Vale ressaltar que o fato de uma empresa estar no estágio III, não significa poder acomodar-se. Das poucas empresas que estão neste estágio, encontrou-se uma empresa em extrema dificuldades, em função de uma decisão restrita de observação do mercado. A melhor qualidade, a melhor produtividade e motivação não foram o suficiente para assegurar sua sobrevivência. É claro que se não fossem os ganhos de produtividade e qualidade as conseqüências poderiam ter sido piores.

5.3 - Proposta para Melhoramento da Metodologia de Implantação

É possível observar, através dos dados aqui apresentados e discutidos, a relevância da gestão da qualidade como fator determinante de competitividade de qualquer tipo de empresa. Esta afirmação é confirmada também, por várias outras pesquisas realizadas através do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo [MIC96], Confederação Nacional da Indústria [CNI96] e do Prêmio Marlcon Baldrige [WIS97].

Entretanto, o que não se pode esquecer, segundo Caudron [CAU97], é que cabe aos executivos e consultores combinar um conjunto de técnicas e fatores que propiciem um ambiente de recursos e motivação, favorável às mudanças. Em todos os sentidos, segundo a autora, é difícil copiar o clima que leva as pessoas a produzir melhores resultados, o desempenho tem a ver com o que acontece a cada dia em cada empresa.

Os dados apresentados e discutidos no capítulo anterior, serviram de base para as contribuições deste autor, como representante do SEBRAE de Santa Catarina, no grupo de atualização da metodologia coordenado pelo SEBRAE Nacional. Além disso, as alterações propostas tiveram como base pesquisas realizadas pelo SEBRAE/NA, SEBRAE/ES, SEBRAE/MG e SEBRAE/SP.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe resultou na nova metodologia organizada em três blocos temáticos, cada qual, com seu conjunto de módulos.

– **Bloco 1: A Conquista da Qualidade:** Este bloco tem como objetivo o desenvolvimento de uma nova postura gerencial orientada para a satisfação do cliente, para a melhoria da qualidade das relações internas (clima de participação e comprometimento dos colaboradores), para maior produtividade e melhor

posicionamento da empresas no mercado. O quadro 6, apresenta a estrutura deste bloco, bem como as horas de consultoria e treinamento correspondentes;

Quadro 6 - A conquista da qualidade.

Bloco 1: A Conquista da Qualidade		
Título do Módulo	Treinamento (h)	Consultoria (h)
Compromisso com o Êxito	4	-
1. O Conceito de Melhor	4	2
2. Política da Qualidade	4	2
3. Parceria com o Futuro	4	2
4. A Satisfação Total	4	2
5. O Poder da Participação	4	-
6. O Novo Gerente	4	-
Auditoria da Qualidade	4	-
Total de horas	32	8

Fonte: Programa SEBRAE da qualidade para Pequenas Empresas. [SEB97a]

– **Bloco 2: D-Olho na Qualidade:** Este bloco tem como objetivo, através de cinco módulos, combater o desperdício, com o desenvolvimento e fixação de hábitos de organização, limpeza e higiene nas empresas. D-Olho na qualidade baseia-se no comprovado método japonês 5 esses, ou seja , seiri (senso de arrumação), seiton (senso de ordenação), seiso (senso de limpeza), seiketsu (senso de asseio) e shitsuke (senso de auto disciplina). O quadro 7, apresenta cada módulo e suas correspondentes horas de treinamento e consultoria;

Quadro 7 - D-Olho na qualidade.

Bloco 2: D-Olho na Qualidade		
Título do Módulo	Treinamento (h)	Consultoria (h)
1. Eliminando o Desperdício	4	2
2. Descarte e Organização	4	2
3. Limpeza e higiene	4	-
4. Ordem Mantida	4	-
Auditoria da Qualidade	4	-
Total do Bloco	20	4

Fonte: Programa SEBRAE da qualidade para Pequenas Empresas. [SEB97a]

– **Bloco 3: Melhoria de Processos:** Composto de quatro módulos do empresário e três para multiplicadores, este bloco tem como objetivo a sistematização de métodos, técnicas e ferramentas da qualidade para o melhor desempenho da empresa e a adoção de uma postura de melhoria contínua. O quadro 8, apresenta o conteúdo de cada módulo e suas horas de treinamento e consultoria tanto para empresários como para multiplicadores.

Quadro 8 - Melhoria de processos.

Bloco 3: Melhoria de Processos		
Título do Módulo	Treinamento (h)	Consultoria (h)
1. Indicadores da Qualidade	4 (Empresário) 4 (Multiplicador)	2
2. Análise e Melhoria	8 (Empresário) 8 (Multiplicador)	2
3. Garantia da Qualidade	4 (Empresário) 4 (Multiplicador)	4
Auditoria da Qualidade	4	-
Total de Horas Empresário	20	-
Total de Horas Multiplicadores	16	-
Total do Bloco	36	8

Fonte: Programa SEBRAE da qualidade para Pequenas Empresas. [SEB97a]

A organização do programa em blocos temáticos permite que cada um deles seja desenvolvido isoladamente, muito embora a implantação do programa completo seja, na maioria dos casos, recomendado às empresas, em função das necessidades e complementariedade entre as ações. A empresa que optar pelo programa completo receberá 88 (oitenta e oito horas) de treinamento e 20 (vinte) horas de consultoria. A utilização destas horas acontece durante o desenvolvimento do programa, como suporte, de acordo com as dificuldades de implantação detectadas individualmente pelas empresas.

Além de três conjuntos de cartazes: de sensibilização, de acompanhamento da implantação, das fases do D-Olho na qualidade e de fitas de vídeo do programa, foram desenvolvidos os seguintes guias:

- **Compromisso com o Êxito:** É um guia comum aos três blocos. Uma vez desenvolvido, não precisa ser repetido em uma próxima etapa. Tem como objetivo conduzir de uma forma mais clara as fases e as atividades de implantação do programa completo.
- **Auditoria do Programa:** Através de um conjunto de questões para auditoria, este guia serve para avaliar e diagnosticar, ao final de cada bloco, o desempenho das empresas individualmente, em relação às atividades de implantação. Através desta análise, é possível tomar ações corretivas no processo de implantação dentro das empresas.

Além das mudanças já descritas, as alterações propostas para a nova metodologia apresenta as seguintes diferenças em relação à anterior conforme mostra o quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Comparação entre as metodologias

Versão Anterior	Versão Atual
<ul style="list-style-type: none">• Empresário principal gestor e executor	<ul style="list-style-type: none">• Empresário principal gestor• Equipe tarefa: execução
<ul style="list-style-type: none">• Enfoque na auto-implantação	<ul style="list-style-type: none">• Maior enfoque na auto-implantação
<ul style="list-style-type: none">• Etapa de sustentação definida e separada	<ul style="list-style-type: none">• Etapa de sustentação incorporada
<ul style="list-style-type: none">• Cronograma de 14 semanas	<ul style="list-style-type: none">• Cronograma de 30 semanas
<ul style="list-style-type: none">• Princípios da qualidade fixos no módulo 2	<ul style="list-style-type: none">• Princípios da qualidade disseminados
<ul style="list-style-type: none">• Conteúdo nem sempre ligado às tarefas	<ul style="list-style-type: none">• Conteúdo sempre ligado às tarefas
<ul style="list-style-type: none">• Consultoria solicitada	<ul style="list-style-type: none">• Consultoria amarrada aos blocos e aos módulos
<ul style="list-style-type: none">• Ferramentas da qualidade fixas nos módulos 9, 10 e 11.	<ul style="list-style-type: none">• Disseminadas nos módulos• Aprofundada através de multiplicados no bloco.

Segundo estas comparações, podemos destacar os seguintes aspectos:

- Maior enfoque nas tarefas ou atividades de implantação como forma de internalizar conceitos e ferramentas. Isto é feito, através da inicialização de cada módulo com as tarefa de implantação, da utilização de intervalos mais adequados a sua realização e da associação integral dos conteúdos às tarefas em cada módulo;
- Maior enfoque no empresário e dono do negócio como o principal gestor do processo;
- Maior enfoque na auto-implantação. Apesar de se definir ações lógicas e programadas de tempo e conteúdo, a auto-implantação permite a empresa adequar o programa a sua realidade e características;
- Criação de uma equipe de multiplicadores, para atuarem na implantação das ferramentas da qualidade;
- Extinção da fase de sustentação, com ampliação do cronograma de implantação orientada de 14 para 30 semanas;
- A criação do módulo de compromisso com o êxito, além de permitir o acompanhamento de todo o programa, introduz as ferramentas da qualidade de maneira prática e objetiva;
- Internalização dos princípios da qualidade nos módulos correspondentes;
- Resgate dos resultados das tarefas e de indicadores ao longo do programa;
- As consultorias estão fixadas ao longo dos módulos dentro dos temas principais;
- Criação de roteiro de utilização dos filmes de vídeo, permitindo melhor aproveitamento dos recursos audio-visuais;
- Maior capacitação dos empresários para a condução de reuniões e gerenciamento de equipes;

- Criação de cartazes de acompanhamento e cronograma das tarefas;
- Alteração do conceito de time da qualidade para equipes de apoio por tarefa, facilitando as ações do processo de implantação;
- Atualização e incorporação dos conteúdos de estratégia empresarial, condução de reuniões, ferramentas e indicadores da qualidade.

5.4 - Observações Preliminares a Respeito da Nova Metodologia

Até o presente momento, é cedo para obter dados e resultados das empresas que estão participando desta nova versão do Programa SEBRAE da Qualidade para comparar com a metodologia anterior. Entretanto, os depoimentos colhidos junto aos consultores, colaboradores e empresários mostram que a satisfação com o novo produto são consideráveis, no que se refere a estruturação, relação do conteúdo teórico e prático e material de apoio. As mudanças propostas, segundo as opiniões preliminares, deram maior consistência ao programa, principalmente, pelo enfoque nas tarefas agregadas aos conteúdos dos módulos.

Cabe ressaltar, que da metodologia anterior para a nova, procurou-se manter a linha geral do programa baseado em treinamento coletivo (em grupo), consultoria individual e auto-implantação. Os conteúdos são repassados aos empresários em módulos de curta duração, que desenvolvem a implantação, seqüencialmente na empresa. Reforça-se assim, na nova metodologia, as atividades e recursos voltados para a orientação e apoio ao empresário, durante o processo de implantação.

Para suprir as questões ligadas à falta de tempo, dividiu-se as tarefas, anteriormente centradas no empresário, entre pessoas-chave e equipes internas de apoio. Além disso, reforça-se nesta nova versão a definição de papéis, esclarecendo-se as responsabilidades e ações de cada um para o resultado final da qualidade.

Os estágios de evolução da qualidade descritos no item 5.1, permitem às empresas identificar e acompanhar de forma prática e objetiva o desenvolvimento de todas as atividades desenvolvidas com vistas a sua implantação. A avaliação baseada nos 9 temas principais e ligados aos estágios permite ainda às empresas perceber claramente, em quais os itens deve investir maiores esforços, ou seja, os pontos fortes e fracos deste processo. Isto, permite aumentar a efetividade em relação às tarefas a serem executadas e conseqüentemente melhorar os resultados finais obtidos pelas empresas.

Embora a implantação da qualidade exija uma seqüência de passos lógicos e estruturados conforme as características da empresa e de seu empreendedor, mantém-se a filosofia de auto-implantação como uma importante condição de sua adequação a esta realidade.

Assim, a nova versão do programa SEBRAE da qualidade continua fugindo aos modelos clássicos de implantação centrando-se em treinamento, consultoria, prática na empresa e mudança de atitude, itens considerados essenciais ao sucesso da metodologia.

Pode-se constatar, apesar do pouco tempo para avaliação, é que foi dado um passo no sentido de possibilitar às empresas, no que se refere à metodologia e conteúdo, um aumento do percentual de efetividade na utilização da metodologia aqui avaliada. Entretanto, cabe ressaltar a existência de outros fatores que direta e

indiretamente podem influenciar no resultado final. Cabe aos empresários, desta forma, estarem também atentos e aproveitar os benefícios de uma metodologia que tem como objetivo, além de melhorar as condições gerais da empresa, consolidar importantes ganhos de mercado.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 - Conclusões

Na presente dissertação foram discutidos assuntos julgados relevantes para a implantação da qualidade em pequenas empresas. Os conceitos, definições e características abordados, além de fundamentar a pesquisa de campo a respeito do desempenho da metodologia do Programa SEBRAE da Qualidade, mostra que a busca da qualidade, para estas empresas, significa sobreviver num mercado de livre concorrência. Se as empresas não desejam exportar, ao menos terão de sobreviver às importações.

Através da análise dos dados descritos levantados para este trabalho, observa-se que a metodologia da qualidade, incorporada nas pequenas empresas, possibilita a obtenção de efetivos aumentos de qualidade e produtividade, o que não determina em definitivo, como normalmente se apregoa, vantagem competitiva. Não existe nenhuma garantia de que as melhorias produzirão sucesso financeiro contínuo.

Além dos ganhos qualitativos e quantitativos, a gestão da qualidade permite às empresas o desenvolvimento de ações e atitudes voltadas à melhoria contínua. Por isso, pode-se concluir que a avaliação dos programas, quando realizados com enfoque apenas no sucesso ou fracasso, impedem sua evolução através da incorporação de novas características, não permitindo transformações em atitudes habituais da falta de organização e planejamento.

Para isso, no capítulo 5, sugere-se uma metodologia de avaliação com base em três estágios: o básico da qualidade, da qualidade e da qualidade superior. Dentro dos itens definidos para cada estágio, devem ser incorporadas ações compatíveis com as características de cada empresa. Aquelas empresas que garantirem efetividade na implantação destas ações, evoluem rapidamente, e, quando alcançam o estágio superior da qualidade, adquirem um elevado diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Este método, permite às empresas ter uma ferramenta efetiva e concreta para acompanhar a evolução da qualidade, evitando enganos e possibilitando o direcionamento correto das ações, através da identificação clara das deficiências, das necessidades concretas de capacitação e treinamento que possam favorecer o desenvolvimento e o crescimento de todas as pessoas da organização.

Quanto a nova metodologia do Programa SEBRAE da Qualidade proposta, em relação a anterior, através de blocos temáticos e seqüenciais, definidos em si próprios, dá às empresas um sentido mais prático e menos teórico. As tarefas, essencialmente estruturadas ao conteúdo do treinamento, estão voltadas a dar maior efetividade à implantação por meio de responsabilidades claramente definidas. Isto, além de, permitir o envolvimento do maior número de pessoas, faz com que as ações do programa sejam participativas e mais rapidamente disseminadas, proporcionando melhor aproveitamento e efetividade na utilização das técnicas e ferramentas. Permite ainda, um melhor relacionamento da empresa com seu meio externo e, através de indicadores claramente definidos, possibilita medir e acompanhar o desempenho do próprio programa com base em parâmetros específicos e determinar ações mais apropriadas e voltadas a satisfação dos clientes.

Observa-se ainda, nesta metodologia, que através da sua abrangência tem um papel fundamental para realizar consideráveis transformações num grande número de

empresas. Embora simples na condução, pela sua estrutura de treinamento e implantação passo a passo acompanhada de consultoria, permite obter resultados em um curto espaço de tempo. Não é apropriado, entretanto, gerar expectativas de que apenas a execução das atividades definidas e implantadas irão resolver todos os problemas das empresas.

Apesar da importância da utilização de um método consistente, percebeu-se que o sucesso depende essencialmente, para cada empresa, da adequação de linguagem e técnica à realidade e característica de cada empresa. De nada adianta, treinar e forçar a utilização de ferramentas se, no contexto das empresas, não se obtém ações práticas e resultados concretos e perceptíveis. Além disso, aplicar uma metodologia da qualidade em grupo adequada a cada realidade empresarial, continua sendo um desafio, apesar de todos os resultados importantes e significativos, obtidos através do programa SEBRAE da Qualidade.

A despeito dos esforços exigidos nas pequenas empresas, o empresário e “dono” do negócio, de acordo com as pesquisas, tem um papel fundamental e ainda maior que nas grandes companhias. Neste sentido o perfil do empreendedor, em muitos casos, confunde-se com as características da própria empresa conforme descrito no Capítulo 4, item 5. A nova metodologia, está melhor estruturada para considerar estas características e proporcionar as mudanças pessoais deste empresário e possibilitar também, melhores ganhos comportamentais e culturais a todas as pessoas envolvidas da organização.

Por fim, percebe-se que a implantação da qualidade, em pequenas empresas, está ligada ao compromisso pela busca de técnicas, linguagem e filosofias adequadas e simples. E, dentro das suas características, representar um fenômeno cultural, uma

adoção de novos valores básicos relacionados e incorporados com intensidade, para colocar a empresa num estágio de plena qualidade.

6.2 - Recomendações para trabalhos futuros

Em função de peculiaridades e limitações próprias, este trabalho deixa em aberto várias questões que podem ser desenvolvidas em outros estudos. A principal delas, está relacionada à comprovação da influência ou não do empreendedor nos resultados obtidos pelos programas da qualidade implantados em pequenas empresas. Além disso, sugere-se as seguintes recomendações para orientar futuros trabalhos:

- Avaliar melhor a relação de influência do perfil empreendedor na cultura das pequenas organizações e sua relação no processo de implantação da qualidade;
- Estudar a influência da motivação e recompensa de empresários e trabalhadores ligadas ao sucesso ou fracasso com a implantação da qualidade;
- Estudo para o novo modelo proposto visando avaliar a efetividade das modificações sugeridas e implementadas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- [ALB92] Albrecht, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 2. Ed. Pioneira. São Paulo, 1992.
- [ALM91] Almeida, Henrique Silveira de e Toledo, José Carlos de. **Qualidade Total do Produto**. Revista Produção, No. 1, vol. 2. ABEPRO, Rio de Janeiro, Out.1991.
- [ANS94] Anschutz, Eric E. **TQM américa: concepts, practices and implementation of total quality management**. George Washington University, 1994.
- [ANS94] Anschutz, Eric E. **TQM américa: a world management handbook for organizational renewwal**. Bethesda, Maryland, 1994.
- [BAR97] Barlett, Cristopher A. e Ghoshal, Sumantra. **Novas formas de gerenciar: é fundamental despertar o espírito empreendedor na empresa**. HSM Management, nº. 1, pgs. 14 a 20, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [BER97] Berger, Roland. Citação da Revista Exame, pg. 101, Revista Exame, edição n. 633, ano 30. N. 08 de 09 de abril de 1997.
- [BRE91] Breen, George Edward e Blankenship, Albert B. **Faça você mesmo pesquisa de mercado**. Makron, Mc Graw-Hill. São Paulo, 1991.
- [BUE97] Bueno, Francisco da Silva. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora FDT S.A. - São Paulo, 1997.
- [CAN94] Cândido, Marcondes da Silva. **Qualidade high-tech versus desemprego**. Caderno de Economia do Diário Catarinense, pg. 2. Florianópolis, 20/11/94.
- [CAN94a] Cândido, Marcondes da Silva. **Qualidade e Tecnologia: inovação em pequenas empresas**. Trabalho de monografia do Curso de Especialização em Inovação Tecnológica - CEFET-PR. Curitiba, 1994.
- [CAS96] Castro, Newton. **A questão ambiental: o que todo o empresário precisa saber**. Ed. SEBRAE. Brasília, 1996.
- [CAU97] Caudron, Shari. **O que motiva os empregados**. HSM Management, nº. 1, pgs. 82 a 86, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.

- [CEN95] Centro de Ensino tecnológico de Brasília - CETEB. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação.** Trabalhos de Flávio Ramos e José Leite de Assis Fonseca. - Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- [CRO85] Crosby, Philip B. **Qualidade é investimentos.** Rio de Janeiro: Jose'Olimpio Editora, 1985.
- [DEM90] Deming, W.E. **Qualidade, a revolução da administração.** - São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- [FEI97] Feigenbaum, Armand V. **Tendências, inovações e aspectos econômicos da qualidade.** Conferência Internacional da Qualidade 1997. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1997.
- [GAR92] Garvin, David. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- [GAU97] Gauntlett, Suwanna B. **Desafio Verde: Porque as multinacionais às vezes relegam a segundo plano a política ambiental na filiais do exterior?** HSM Management, nº. 1, pgs. 58 a 61, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [GUE97] Guerra, Pio. **Entrevista ao jornada SEBRAE.** Publicação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ano I, n. 08. Brasília, jan/97
- [HAM97] Hammer, Michael. **Além da Reengenharia: como organizações voltadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.** Rio de Janeiro: Campus 1997.
- [INS96] Instituto Brasil século XXI. **Globalização, tecnologia e emprego.** Trabalhos de Milan Brahmbhatt, Eduardo Rios Neto, José Tavares de Araujo, José Márcio Camargo, Lena Lavinias e Ubiratan Simões Rezende. - Brasília: ed. Instituto Brasil século XXI, 1996.
- [JUR97] Juran, J.M. **Qualidade no século XXI.** HSM Management, nº. 3, pgs. 96 a 104, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.
- [JUR91] Juran, J.M. & Gryna F. M. **Controle da qualidade handbook. Conceitos, políticas e filosofias da qualidade.** V.I, São Paulo: Makron Books McGraw - Hill, 1991.
- [JUR90] Juran, J.M. **Juran y la planificacion para la calidad.** Madrid, Espanha. Ed. Editograros, 1990.

- [KOT97] Kotler, Philip. **Pensar globalmente, atuar localmente**. HSM Management, nº. 2, pgs. 6 a 12, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.
- [LAN94] Lanzas, Nébel Argüello. **Análise das abordagens da qualidade: estudo de caso de três empresas catarinenses**. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- [LEI96] Lei Nº9.317. de 5 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte**, instituiu o Sistema integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - Simples e dá outras providências.
- [LON97a] Longenecker, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. Makron Books. São Paulo, 1997.
- [LON97b] Longen, Márcia Terezinha. **Um Modelo Comportamental para o Estudo do Perfil do Empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- [MAT94] Mattar, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Vol. 1. Editora Atlas S. São Paulo, 1994.
- [MAT92] Mattar, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Vol. 2. Editora Atlas S. São Paulo, 1994.
- [McC72] McClelland, C. David. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Editora Expressão e Cultura. Rio de Janeiro, 1972.
- [O'D94] O'Donnell, Ken. **Raízes da Transformação: a qualidade individual como base da qualidade total**. - Salvador, BA: Ed. Casa da Qualidade, 1994.
- [OLI97] Oliveira, José Arimatea Soares de. **A conquista da qualidade**. Manual do programa SEBRAE da qualidade. Brasília: Ed. SEBRAE, 1997.
- [OLI94] Oliveira, Marco Antônio Lima. **Qualidade: desafio da pequena e média empresa**. Qualitymarc. Ed. SEBRAE. Rio de Janeiro, 1994.
- [OLI96] Oliveira, Marco Antônio Lima. **Implantando ISO 9000 em pequenas e médias empresas**. Qualitymarc. Ed. Rio de Janeiro, 1996.
- [PAL95] Paladini, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. Ed. Atlas. São Paulo, 1995.

- [PET97] Peters, Tom. **Reinventar-se eternamente**. HSM Management, nº. 3, pgs. 6 a 12, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.
- [PER95] **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Edição SEBRAE. Brasília, 1995.
- [PLA97] Platt, Lewis. **Aprendendo a Assimilar as Mudanças**. HSM Management, nº. 2, pgs. 14 a 18, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [POR97a] Porter, Michael: **Ser Maria vai com as outra não é bom negócio: o segredo é ser diferente**. Entrevista pg 120 a 122. Revista Exame, Edição n. 633, ano 30. N. 08 de 09 de abril de 1997.
- [POR97b] Porter, Michael. **Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva**. HSM Management, nº. 1, pgs. 88 a 94, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [PUR94] Puri, Subhash. **Indústria brasileira é competitiva**. Entrevista ao Caderno de Economia do Jornal Diário Catarinense. Florianópolis, 20/11/94.
- [PUR95] Puri, Subhash. **ISO 9000 certification and total quality management**. 2. Ed. Vision Q 2000+. Ontário, Canadá, 1995.
- [PUR94] Puri, Subhash. **Certificação ISO Série 9000 e gestão da qualidade total**. Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 1994.
- [REI91] Reid, Robert P. e Scott, Howard. **Melhoria da qualidade: Uma idéia que nem sempre dá certo**. Universidade George Washington. Washington, USA, 1994.
- [RIE96] Ries, Al. **Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa**. Makron Books. São Paulo, 1996.
- [RIC89] Richardson, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- [ROE97] Roehm, A. Harper e Hughes, T. Donald. **Contabilidade versus qualidade**. HSM Management, nº. 3, pgs. 34 a 38, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [SAM96] Sampaio, Murilo. **Diagnosticando a empresa viva: Um modelo para repensar os valores e os papéis da empresa**. A transformação da liderança convencional em liderança dialética. Casa da Qualidade . Salvador, BA, 1996.
- [SEB93] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1993.

- [SEB93a] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa de Formação e Capacitação de Empreendedores - Empretec**. Material do Curso. Management Systems International, 1993.
- [SEB94] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Atos legais de constituição e transformação do sistema SEBRAE**. 2. Ed., Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.
- [SEB95a] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa SEBRAE da qualidade total para micro e pequenas empresas**. Módulos de 1 a 14. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- [SEB95b] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa D-Olho na qualidade; manual do empresário**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- [SEB95c] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa SEBRAE da qualidade total para micro e pequenas empresas: Manual do instrutor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- [SEB96] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Qualidade e produtividade na indústria brasileira**. - Rio de Janeiro: BNDES, CNI, SEBRAE, 1996.
- [SEB97] SEBRAE-SC, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Relatório de Acompanhamento do Programa SEBREA da Qualidade para Pequenas Empresas**. Florianópolis, Dez. 97.
- [SEB97a] SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa SEBRAE da qualidade total para micro e pequenas empresas: Manual do instrutor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1997.
- [SOA94] Soares, Marcos Monteiro. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. - Brasília, Ed. SEBRAE, 1994.
- [SCH96] Schulz, Herbert. **Um estudo abrangendo 150 autopeças alemãs concluiu que a qualidade compensa**. Artigo publicado na revista MM-Máquinas e Metais, n. 367. Aranda Editora. Ago/1996.
- [TAC95] Tachizawa, Elio Takeshi. **Determinação de indicadores de qualidade para avaliação do processo de gestão de pequenas e médias empresas do setor de construção civil habitacional**. Ed. SEBRAE. Brasília, 1995.

- [TAG85] Taguchi, G. **Introduction to quality engineering**. Asian Productivity Organization, Tóquio, 1986.
- [TOL94] Tolovi Jr., José. **Porque os programas da qualidade falham?** Revista de Administração de Empresas v. 34. São Paulo, Nov./Dez. 94.
- [VIE95] Vieira Filho, Geraldo. **Planejar a qualidade; caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.
- [VIE96] Vieira, Lucas Izoton de. **O vôo da cobra**. Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 1996.
- [WHI94] Whiteley, Richard. **Qualidade também está ao alcance da pequena empresa**. Projeto editorial Folha de São Paulo e SEBRAE. Fascículo n.1. São Paulo, mar/94.
- [WHI92] Whiteley, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. - São Paulo. Ed. Campus, 1992.
- [WIS97] Wisner, Joel D. e Eakins, Stan G. **Prêmio baldrige: o nobel da qualidade**. HSM Management, nº. 1, pgs. 140 a 146, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1997.
- [WOO94] Wood Jr., Tomaz e Urdan, Flávio Torres. **Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas v. 34. São Paulo, Nov./Dez. 94.

BIBLIOGRAFIA

- [ALB98] Karl Albrecht. **Do contribuinte ao cliente**. HSM Management, nº. 7, pgs. 116 a 122, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1998.
- [BHO98] Bhote, Keki R. **O consumidor por dentro**. HSM Management, nº. 7, pgs. 26 a 30, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1998.
- [BER98] Bergamini, Cecilia Whitaker. **A difícil administração das motivações**. RAE: Revista de Administração de Empresas. V.38, n. 1. Pgs. 06 a 17. São Paulo, 1998.
- [BUR97] Búrigo, Carla Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. Ed. Insular. Florianópolis, 1997.
- [BUR95] Burin, David et al. **Hacia una Gestion Participativa y Eficaz**. Buenos Aires - Argentina - Ediciones Ciccus, 1995.
- [CAJ97] Cajazeira, Jorge E. R. **ISO 14000 Manual de Implantação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.
- [CAN94] Candido, Marcondes da Silva. **A qualidade de ter qualidade**. Entrevista no Informativo Folha SEBRAE número 93. Florianópolis, Nov/96.
- [COL98] Collins, James C e Porras, Jerry I. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, nº. 7, pgs. 32 a 42, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1998.
- [GIL94] Gil Antônio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. Ed. Atlas. São Paulo, 1994.
- [DRU87] Drucker, Peter F. **Inovação e Espírito empreendedor**. 2 ed. - São Paulo: Pioneira, 1987.
- [FEL95] Felipe Jr., Bernardo de. **Pesquisa: o que é e para que serve**. 2. Ed. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- [FER97] Ferro, José Roberto e Grante, Márcia Mazzeo. **Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao modismo**. RAE: Revista de Administração de Empresas. V.37, n. 4. Pgs. 78 a 88. São Paulo, 1997.
- [LIG98] Ligjt, Larry. **Gerenciando a Lealdade**. HSM Management, nº. 7, pgs. 76 a 84, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1998.
- [McK98] Mckena, S.D. **O lado sombrio do empresários**. HSM Management, nº. 7, pgs. 52 a 56, São Paulo. Ed. Savana Ltda, 1998.

- [PAL90] Paladini, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. Ed. Atlas. São Paulo, 1990.
- [PUR97] Puri, Subhash C. **Cloning Excellence**. Nepean, On. Canadá, 1997.
- [PUR94] Puri, Subhash C. **Certificação ISO e Gestão da Qualidade Total**. Rio de Janeiro Qualitmark Editora, 1994.
- [PET95] Peters, Tom. **Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas**. Ed. Harbra Ltda - São Paulo 1994.
- [RIC96] Richers, Raimar. **Surfando as Ondas do Mercado**. 4 ed. - São Paulo: RR&CA Editora. 1996.
- [SAL95] Saldanha, Norberto O. **Calidad de Servicio al Cliente**. Buenos Aires - Argentina. Proyeccion - Coleccion Cuadernos de Gestion, 1995.
- [SAM97] Samaia, Antônio C. A. **Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação**. RAUSP: revista de administração. V. 32, n. 3. São Paulo, 1997.
- [SOU95] Paulo M.S. **Existe Vida Após a Inflação: A Nova Estratégia de Resultados**. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.
- [MIC96] Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. **Brasil e a Certificação ISO 9000**. Governo Fernando Henrique Cardoso - Brasília: Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. 1996.
- [CNI96] Confederação Nacional da Indústria. **Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: BNDS, CNI, SEBRAE. 1996.
- [__97] IV Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade - Conferência de Especialistas em TQC. Florianópolis, 1997.
- [__97] IV Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade - Casos de Implantação do TQC. Florianópolis, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1**PROGRAMA SEBRAE DA QUALIDADE TOTAL PARA PEQUENAS EMPRESAS****RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA**

DATA: __/__/__

NOME DO GERENCIADOR: _____

NOME DO CONSULTOR(es): _____

Perfil da empresa:1. Setor: ☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviço2. Local: ☐ Capital ☐ Interior

3. Tipo de Empresa:

Sua empresa é familiar? ☐ sim ☐ não

4. Tempo de Atividade: _____ meses.

Início da implantação do Programa de Qualidade Total: __/__/__

Término do repasse na empresa: __/__/__

5. Número de empregados:

Antes da implantação do Programa de Qualidade Total: _____

Depois da implantação do Programa de Qualidade Total: _____

6. Negócio:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> alimentação | <input type="checkbox"/> consultoria | <input type="checkbox"/> metalúrgica | <input type="checkbox"/> tecnologia |
| <input type="checkbox"/> calçado | <input type="checkbox"/> decoração | <input type="checkbox"/> movelaria | <input type="checkbox"/> têxtil |
| <input type="checkbox"/> confecção | <input type="checkbox"/> educação | <input type="checkbox"/> metal-mecânica | <input type="checkbox"/> transporte |
| <input type="checkbox"/> construção civil | <input type="checkbox"/> informática | <input type="checkbox"/> química | <input type="checkbox"/> outros * |

*Especificar: _____

INDICADORES DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

1. LIDERANÇA

1.1 Cite sua atuação como principal condutor da Satisfação do Cliente:

ANTES: ☐ Muito atuante ☐ Atuante ☐ Pouco atuante ☐ Sem atuação
DEPOIS: ☐ Muito atuante ☐ Atuante ☐ Pouco atuante ☐ Sem atuação

1.2 Gerenciamento das pessoas baseado em confiança e parceria:

ANTES: ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Raramente ☐ Péssimo
DEPOIS: ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Raramente ☐ Péssimo

1.3. Delegação de responsabilidades, poder de decisão para os trabalhos atribuídos aos funcionários:

ANTES: ☐ Sempre ☐ Com frequência ☐ Raramente ☐ Nunca
DEPOIS: ☐ Sempre ☐ Com frequência ☐ Raramente ☐ Nunca

2. INFORMAÇÃO E ANÁLISE

2.1 Em relação às informações gerenciais. Você:

	ANTES	DEPOIS
- tem informações e as utiliza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tem informações e não as utiliza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- não tem informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. De modo geral, os relatórios da empresa são:

ANTES:
☐ Informatizados ☐ Manualizados ☐ Verbais ☐ Não existem

DEPOIS:
☐ Informatizados ☐ Manualizados ☐ Verbais ☐ Não existem

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE

3.1 Você planeja o futuro da sua empresa tendo em vista as necessidades dos clientes e as modificações do mercado?

ANTES: ☐ sim ☐ não

DEPOIS: ☐ sim ☐ não

Se você marcou "sim":

ANTES: ☐ revisto periodicamente com base nas necessidades dos clientes.

☐ revisto eventualmente com base nos resultados anteriores.

DEPOIS: ☐ revisto periodicamente com base nas necessidades dos clientes.

☐ revisto eventualmente com base nos resultados anteriores.

4. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

4.1. Conhecimento dos funcionários sobre a missão, metas, resultados e prioridades da empresa:

ANTES: ☐ Bem informados ☐ Pouco informados ☐ Desinformados

DEPOIS: ☐ Bem informados ☐ Pouco informados ☐ Desinformados

4.2 Quais ações são utilizadas para melhorar a motivação e o desempenho individual e das equipes de trabalho?

☐ cursos ☐ estágios ☐ visitas técnicas ☐ palestras/congressos

☐ nenhuma ☐ outros. Citar: _____

4.3. Seleção de pessoal com critério bem definidos:

ANTES: ☐ sim ☐ algumas vezes ☐ não

DEPOIS: ☐ sim ☐ algumas vezes ☐ não

4.4 Como são feitos o reconhecimento e a recompensa dos funcionários pelas contribuições para os resultados da empresa?

ANTES: ☐ treinamento especial ☐ salários adicionais ☐ participação nos lucros

☐ promoções ☐ não existe ☐ outros.

Especificar: _____

DEPOIS: ☐ treinamento especial ☐ salários adicionais ☐ participação nos lucros

☐ promoções ☐ não existe ☐ outros.

Especificar: _____

4.5. Avalie a motivação dos seus funcionários com a implantação da qualidade.

ANTES: ☐ ótima ☐ boa ☐ ruim
 DEPOIS: ☐ ótima ☐ boa ☐ ruim

4.6 . O Programa de Qualidade Total foi repassado para os funcionários de baixo nível de escolaridade?

☐ sim ☐ não

De que forma?

☐ por meio de filmes, exercícios, cartazes motivacionais e debates.
☐ usando outras alternativas

5. GESTÃO DA QUALIDADE DE PROCESSOS

5.1. Normas, procedimentos e fluxos dos processo de trabalho:

ANTES: ☐ todos estão definidos, registrados e em uso
☐ alguns estão definidos, registrados e em uso.
☐ as normas e procedimentos em uso são informais, sem registro.

DEPOIS: ☐ todos estão definidos, registrados e em uso
☐ alguns estão definidos, registrados e em uso.
☐ as normas e procedimentos em uso são informais, sem registro.

5.2 Controle de qualidade dos serviços e/ou produtos:

ANTES: ☐ Feito durante o processo de trabalho, pelos responsáveis
☐ Feito após o processo de trabalho pelo responsável final
☐ Não é feito

DEPOIS: ☐ Feito durante o processo de trabalho, pelos responsáveis
☐ Feito após o processo de trabalho pelo responsável final
☐ Não é feito

5.3. Manutenção de equipamentos

ANTES: ☐ periódica ☐ eventual ☐ sem revisão
 DEPOIS: ☐ periódica ☐ eventual ☐ sem revisão

5.4. A utilização de ferramentas de melhoria da qualidade e produtividade ocorre:

ANTES: ☐ Sempre ☐ Raramente ☐ Nunca
 DEPOIS: ☐ Sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

5.5. Com a implantação das regras para eliminar os desperdícios, quais foram os benefícios gerados para a organização?

- ☐ Melhorou o lay-out das instalações
- ☐ Redução de perdas de material
- ☐ Localização fácil de documentos e informações
- ☐ Ambiente limpo, bonito e agradável
- ☐ Remoção de "lixos"
- ☐ Outros. Especificar: _____

5.6. Os critérios de seleção e negociação com fornecedores são baseados em:

- ANTES:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Qualidade produto/ serviço | <input type="checkbox"/> Condições de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Prazo de entrega | <input type="checkbox"/> Melhor preço |
| <input type="checkbox"/> Atendimento | <input type="checkbox"/> Garantia |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____ | |

- DEPOIS:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Qualidade produto/ serviço | <input type="checkbox"/> Condições de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Prazo de entrega | <input type="checkbox"/> Melhor preço |
| <input type="checkbox"/> Atendimento | <input type="checkbox"/> Garantia |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____ | |

6. RESULTADO QUANTO À QUALIDADE E OPERAÇÕES

6.1. A partir da implantação da Qualidade informe:

- a) Houve aumento no faturamento?
 - ☐ sim ☐ não
- b) Aumentou o número de pedidos?
 - ☐ sim ☐ não
- c) Aumentou o número de clientes da empresa?
 - ☐ sim ☐ não
- d) Aumentou a lucratividade da empresa?
 - ☐ sim ☐ não

7. FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE E SUA SATISFAÇÃO

7.1. Quais os instrumento utilizados pela sua empresa para conhecer as expectativas atuais e futuras dos clientes?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pesquisas periódicas | <input type="checkbox"/> Conhecimento informal, sem pesquisas |
| <input type="checkbox"/> Pesquisas eventuais | <input type="checkbox"/> Inexiste |

7.2. Canal de comunicação com o cliente:

	ANTES	DEPOIS
Formal e rápido { ex. Questionário rápido, no atendimento}	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formal e lento { ex. Pesquisa pós-atendimento}	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não existe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3. Após a implantação do programa, você estruturou a empresa para atender as necessidades dos Clientes?

☐ sim ☐ não ☐ em partes

7.4. Capacitação dos empregados para atender as solicitações dos clientes:

	ANTES	DEPOIS
Capacitação para o atendimento ao Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouca capacitação para atender ao Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não capacitados para atender ao Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.5. Reclamações sobre os produtos:

ANTES: ☐ freqüentes ☐ eventuais ☐ não

DEPOIS: ☐ freqüentes ☐ eventuais ☐ não

7.6. Você tem interesse em obter certificado pela ISO 9000?

☐ sim ☐ não

ANEXO 2**Avaliação do Programa SEBRAE da Qualidade para Pequenas Empresas**

Perfil da Empresa:

1. Setor:

☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços

2. Qual o número de funcionários da empresa?

3. Levando em conta as suas expectativas, como você avalia o programa?

<input type="checkbox"/>	Não atendeu as expectativas	<input type="checkbox"/>	Atendeu às expectativas
<input type="checkbox"/>	Deixou a desejar	<input type="checkbox"/>	Superou as expectativas

4. Quem é a pessoa responsável pela implantação do Programa na sua empresa?

<input type="checkbox"/>	O próprio dono da empresa
<input type="checkbox"/>	A equipe da Qualidade
<input type="checkbox"/>	Uma pessoa em que todos confiam
<input type="checkbox"/>	Uma pessoa com pouca credibilidade e pouco dinamismo
<input type="checkbox"/>	Ninguém. A implantação está sem coordenação

5. Como está sendo a participação do dirigente da empresa?

<input type="checkbox"/>	Assume a liderança da implantação
<input type="checkbox"/>	Delega totalmente sem se envolver
<input type="checkbox"/>	Não comprometido e nem convencido da importância do programa

6. As tarefas de implantação estão sendo realizadas?

<input type="checkbox"/>	Totalmente, sem problemas
<input type="checkbox"/>	Em parte, com certa dificuldade
<input type="checkbox"/>	Nada foi feito ainda

7. Quais as principais dificuldades encontradas na implantação do Programa da Qualidade na empresa?

8. Você acha importante reunir o grupo após a implantação dos 14 módulos?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

9. Você usou horas de consultoria?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

10. A empresa utiliza as ferramentas da qualidade para solução de problemas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Por quê?

ANEXO 3**O PERFIL DO EMPREENDEDOR****Nome:** _____**Empresa:** _____**Município:** _____

01) Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

02) Quando me deparo com um problema, dedico grande quantidade de tempo para encontrar a solução.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

03) Termino meu trabalho a tempo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

04) Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

05) Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

06) Gosto de pensar no futuro.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

07) Quando começo uma tarefa ou um novo projeto, colete informações possíveis antes de dar prosseguimento.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

08) Planejo um trabalho grande dividindo-o em várias partes mais simples.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

09) Consigo que os outros apoiem minhas recomendações.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

10) Acredito realmente que posso ser bem sucedido em qualquer atividade que me proponho a executar.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

11) Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

12) Faço as coisas que devem ser feitas independentemente de me solicitarem.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

13) Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

14) Respeito as promessas que faço.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

15) Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

16) Evito envolver-me com coisas novas, a menos que tenha feito todo possível para assegurar seu êxito.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

17) Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

18) Procuro ouvir opinião e orientação de pessoas que entendem do ramo em que estou atuando.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

19) Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

20) Não perco muito tempo pensando como posso influenciar as outras pessoas.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

21) Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

22) Aborreço-me quando não consigo o que quero.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

23) Gosto de desafios, as novas oportunidades me motivam a agir.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

24) Quando algo se interpõe entre o que estou tentando fazer persisto no meu objetivo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

25) Se necessário não me importo de fazer trabalho de outros par cumprir um prazo de entrega.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

26) Eu quero que o meu negócio seja o melhor do ramo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

27) Consigo minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de decidir os rumos de ação.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

28) Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão possibilidades de ter êxito.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

29) Muitas vezes não perco tempo buscando informações para tomar uma decisão.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

30) Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso se sucedam.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

31) Procuro me relacionar com pessoas influentes que facilitem alcançar minha metas.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

32) Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

33) Tive fracassos no passado.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

34) Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

35) Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

36) Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de maneira especial para que fique satisfeita com o mesmo.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

37) Nunca fico totalmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas. Sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

38) Executo tarefas arriscadas.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

39) Costumo fazer planos claros para minha vida.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

40) Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

41) Enfrento os problemas à medida em que surgem, ao invés de perder tempo antecipando-os.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

42) Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

43) Os trabalhos que realizo são excelentes e me satisfazem plenamente.

- () Nunca () Algumas Vezes () Raramente
() A maioria das vezes () Sempre

44) Em algumas ocasiões tirei vantagem de outra pessoas.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

45) A aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que já fiz no passado.

() Nunca () Algunas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

46) Tenho diferentes maneiras de superar os obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

47) Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entrega dos trabalhos determinados por mim mesmo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

48) Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos , tanto em casa quanto no trabalho.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

49) Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

50) Me preocupo tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

51) **Procuvo várias fontes de informações ao procurar ajudar à execução de tarefas e projetos.**

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

52) Se determinado método para enfrentar um problema não der certo recorre a outro.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

53) Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

54) Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando outras pessoas se opõem energicamente.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

55) Quando não sei algo, não hesito em admiti-lo.

() Nunca () Algumas Vezes () Raramente

() A maioria das vezes () Sempre

ANEXO 5

Programa SEBRAE da Qualidade Total para Pequenas Empresas - PSQT

Itens para identificação dos Estágios de Evolução com Programas da Qualidade

1. Conceitos da Qualidade: Qual o significado da qualidade para a empresa?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
1.1 - Foi repassada a visão global do programa para as equipes da qualidade?						
1.2 - Foram levantadas as expectativas em relação a implantação do Programa?						
1.3 - Foram disseminadas e discutidos os conceitos básicos da qualidade por toda a empresa?						
1.4 - Foram identificadas sugestões para a implantação do Programa de forma participativa?						
1.5 - Todos na empresa agem de acordo com os padrões da qualidade definidos?						
1.6 - Foram realizadas reuniões para lançamento do Programa com todos os empregados?						
Contagem por Pontuação ↓Σ→						Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema	24					Pmt= %

2. Diagnóstico Interno: Como está a empresa em relação a qualidade?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
2.1 - Foram repassados os 10 princípios da Qualidade para as equipes da qualidade?						
2.2 - Está explicitado o compromisso da alta administração com a Qualidade Total?						
2.3 - Realizou-se avaliação da situação da empresa em relação ao qualidade, através da pesquisa: Nossa empresa trabalha com Qualidade Total?						
2.4 - Os resultados das avaliações foram apresentados e discutidos com todos?						
2.5 - Os paradigmas que facilitam ou dificultam a implantação da qualidade foram identificados e analisados pelas equipes da qualidade?						
2.6 - As equipes da qualidade foram						

treinadas na elaboração de Indicadores de qualidade e produtividade?						
2.7. Foram definidos indicadores internos para avaliar a qualidade e a produtividade?						
2.8 - Foi identificado o que falta para a empresa ter Qualidade Total a partir desta pesquisa?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				32		Pmt= %

3. Diagnóstico Externo: A empresa está voltada para a satisfação dos clientes?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
3.1 - Elaborou-se estudo sobre as principais características dos clientes (tipo e perfil)?						
3.2 - Foi elaborada e aplicada pesquisa para medir a satisfação dos clientes?						
3.3 - Definiu-se indicadores de qualidade e produtividade para monitorar a satisfação dos clientes?						
3.4. Os dados coletados foram tabulados e analisados com base nos indicadores e perfil levantados?						
3.5. Foram planejadas e executadas ações com base nos resultados?						
3.6. Foram explicitados para todos os resultados e as ações referentes a pesquisa de avaliação dos clientes?						
3.7. - Foi definida uma estrutura organizacional voltada para o cliente?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				28		Pmt= %

4. Gerência Estratégica: Quais são os pontos fortes e fracos da organização?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
4.1 - Foi respondido o questionário “Definindo a razão de ser da empresa” pelas equipes da qualidade?						
4.2 - A missão e o negócio da empresa estão definidos e formalizados pela alta administração?						
4.3 - Esta missão e o negócio estão disseminados e compreendidos por todos os níveis da organização?						
4.4 - Foi realizado o trabalho com as pessoas chaves, “Definindo o futuro da empresa”?						

4.5. Os pontos fortes são monitorados com frequência para identificar novas oportunidades?						
4.6 - São adotadas ações estratégicas para atuar sobre os pontos fracos visando consolidar a presença da empresa no mercado?						
4.7 - São adotados as ações estratégicas para atuar sobre as ameaças e oportunidades visando consolidar a presença da empresa no mercado?						
4.8 - O compromisso da empresa com a implantação da Qualidade Total foi apresentado e debatido com todos os colaboradores?						
4.9 - Os colaboradores estão refletindo e desenvolvendo ações no sentido de consolidar as ações estratégicas a médio e longo prazo?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				36		Pmt= %

5. Equipes da Qualidade: Existe enfoque na gerência participativa?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
5.1 - Os conceitos de gerência participativa foram disseminados e compreendidos por todos na empresa?						
5.2 - Os participantes foram estimulados a contribuir com sugestões de melhorias do ambiente de trabalho?						
5.3 - Existe um plano para implantar estas sugestões de melhoria no ambiente de trabalho?						
5.4 - Este plano de melhorias foi implementado envolvendo os colaboradores das sugestões?						
5.5 - Foram elaborados cartazes visando promover o envolvimento e a participação de todos no programa?						
5.6 - Todos os empregados foram treinados nos conceitos e critérios de elaboração de indicadores?						
5.7 - Está configurado na empresa a formação das Equipes da Qualidade?						
5.8 - Foram capacitados diretores, gerentes, chefes e supervisores em temas ligado a influencia de pessoas e delegação?						

5.9 - Foi realizado diagnóstico sobre a capacidade de delegar de todos os diretores, gerentes, chefes e supervisores?						
5.10 - Foram definidas ações para aumentar o nível de delegação da empresa?						
Contagem por Pontuação	↓	Σ	→			Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema	40					Pmt= %

6. Eliminação de Desperdícios: Como está nossa organização interna?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
6.1 - As equipes da qualidade foram treinadas para implantação do D-Olho na qualidade ou 5 esses?						
6.2 - Houve a conscientização dos colaboradores com relação aos desperdícios na organização?						
6.3 - Os principais tipos de desperdícios foram identificados e definidas ações para eliminação?						
6.4 - Os conceitos relativos ao D-Olho na qualidade foram disseminados para todos colaboradores?						
6.5 - Foi elaborado o plano de implantação do D-Olho na qualidade?						
6.6 - Foi realizada a campanha de descarte, separando o útil do inútil?						
6.7 - Foram classificados os materiais descartados e dado destino aos mesmos?						
6.8 - Está estabelecido um plano para manter constante a campanha do descarte?						
6.9 - Foi realizada a campanha da organização?						
6.10 - Foi analisado com o pessoal o melhor arranjo físico para cada ambiente, de forma a torná-lo prático e funcional?						
6.11 - Um novo arranjo foi implementado e está sendo avaliado?						
6.12 - Está estabelecido um plano para manter a campanha de arrumação?						
6.13 - Foi realizada a campanha limpeza?						
6.14 - Está estabelecido um plano para manter a campanha da limpeza?						
6.15 - Foi realizada a campanha higiene?						
6.16 - Está estabelecido um plano para manter a campanha da higiene?						
6.17 - Foi realizada a campanha da						

disciplina?						
6.18 - Está estabelecido um plano para manter a campanha da disciplina?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				72		Pmt= %

7. Gerência de Processos: Nossa empresa utiliza dados e ferramentas para gerenciar os processos?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
7.1 - Foram repassados os conceitos de” Gerência de Processos” para todos os colaboradores?						
7.2 - Foram elaborados os diagramas da Cadeia Cliente/Fornecedor para os principais processos de cada?						
7.3 - Foram realizadas análises dos processos visando adequar os produtos e serviços ofertados e recebidos internamente?						
7.4 - Realizou-se treinamento de equipes da qualidade para a utilização de ferramentas através do Método para Análise e Melhoria dos Processos (MAMP)?						
7.5 - O método MAMP está disseminado em todas as áreas e níveis da empresa?						
7.6 - A empresa utiliza o MAMP para identificação e solução dos problemas?						
7.7 - São elaborados registros correspondentes aos índices de avaliação dos indicadores?						
7.8 - As informações constantes neste registro são disseminadas em toda a empresa?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				32		Pmt= %

8. Normalização e Garantia da Qualidade: A empresa se preocupa em garantir a qualidade?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
8.1 As equipes da qualidade foram sensibilizados e treinadas sobre a importância de garantir a qualidade?						
8.2 Foram treinadas as equipes responsáveis para confecção do manual da qualidade						
8.3 Foi elaborado o manual da garantia da qualidade?						

8.4 Está definida no manual a política da qualidade seguida pela empresa?						
8.5 Estão definidas no organograma da empresa as responsabilidades das áreas?						
8.6 O Sistema da Qualidade está documentado?						
8.7 Os procedimentos e instruções de trabalho fazem parte da documentação do Sistema?						
8.8 Os contratos são analisados e controlados com base nos critérios e procedimentos formais?						
8.9 Os documentos emitidos e recebidos pela empresa são controlados com base em procedimentos formais?						
8.10 Os arquivos dos documentos permitem rastreá-los de forma a permitir a sua fácil: localização, emissão e revisão, aprovação e pendências?						
8.11 O processo de compras é formalizado através de procedimentos?						
8.12 Existem critérios de avaliação dos fornecedores que permitem garantir a qualidade de seus produtos e serviços?						
8.13 Os controles de inspeção são realizados através de ações sistemáticas sobre as fases do ciclo de produção?						
8.14 Os responsáveis pela execução e controle de inspeção têm definidas suas qualificações, competências e responsabilidades, formalmente para cada ação ou grupo de ações?						
8.15 Há uma ação sistemática de aferição e calibração dos equipamentos de medição?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				60		Pmt= %

9. Avaliação Sistemática: Realiza-se sistematicamente avaliação das ações do processo de implantação?

Item - Descrição	0	1	2	3	4	Evidência/Comentário
9.1 - Foram respondidos individualmente os questionários "Avaliação do Processo de Implantação da Qualidade Total"?						
9.2 - Os questionários foram tabulados e analisados pelas equipes da qualidade?						
9.3. Foram definidas ações para resolver as						

difficultades encontradas durante a implantação do Programa?						
9.4 - Foram disseminados para todos os problemas, resultados e ações corretivas definidas?						
9.5. A diretoria está comprometida, assumindo a responsabilidade pela implantação da qualidade?						
9.6 - Os princípios da qualidade estão totalmente internacionalizados por toda a empresa?						
Contagem por Pontuação	↓Σ→					Σc=
Pontos Máximos Possíveis por Tema				36		Pmt= %

• MÉDIA GERAL (Mg)

Contagem Máxima por Ponto	↓Σt→					Σcmp
Pontos Máximo Possíveis				348		Mg= %